

REPUBLIQUE du RWANDA
MINISTERE DE L' AGRICULTURE
DE L' ELEVAGE
DE L' ENVIRONNEMENT
ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
□□□

ACTION NORD - SUD
Projet Rwanda - Kigali
Redynamisation des Groupements d' Eleveurs

UNION EUROPEENNE
Délégation de la Commission
des Communautés Européennes
en République du Rwanda
□□□
□□□

HANDICAP INTERNATIONAL
/ ACTION NORD - SUD
Projet Rwanda - Kigali

RAPPORT DE MISSION
D' EVALUATION ET D' APPUI TECHNIQUE

AUPRES DU PROJET

ACTION NORD - SUD
“ REDYNAMISATION DES GROUPEMENTS D' ELEVEURS “
PREFECTURE DE KIGALI - RURAL

AU RWANDA

(mission du 29 Juin au 11 Juillet)

Alain LE MASSON

Rapport n° 98029

Septembre 1998



CIRAD-EMVT
Département Elevage et Médecine
Vétérinaire du CIRAD
Campus International de Baillarguet
B.P. 5035
Montferrier-sur-Lez
34032 Montpellier Cedex 1

**RAPPORT DE MISSION
D'EVALUATION ET D'APPUI TECHNIQUE**

AUPRES DU PROJET

**ACTION NORD - SUD
“ REDYNAMISATION DES GROUPEMENTS D'ELEVEURS “
PREFECTURE DE KIGALI - RURAL**

AU RWANDA

(mission du 29 Juin au 11 Juillet)

Alain LE MASSON

Rapport n° 98029

Septembre 1998



**CIRAD-EMVT
Département Elevage et Médecine
Vétérinaire du CIRAD
Campus International de Baillarguet
B.P. 5035
Montferrier-sur-Lez
34032 Montpellier Cedex 1**

© CIRAD-EMVT 1998

Tous droits de traduction, de reproduction par tous procédés,
de diffusion et de cession réservés pour tous pays.

AUTEUR(S) : LE MASSON Alain

ACCES AU DOCUMENT :
Service Documentation
du CIRAD

ORGANISME AUTEUR : CIRAD-EMVT

**ACCES A LA REFERENCE
DU DOCUMENT :** Libre

ETUDE FINANCEE PAR : UNION EUROPEENNE et ACTION NORD - SUD

REFERENCE : Lettre de commande Ref Lyon/136/DIV du 24 juin 1998.

AU PROFIT DE : REPUBLIQUE du RWANDA et ACTION NORD-SUD Kigali

TITRE : Rapport de Mission d'évaluation et d'appui technique auprès du Projet
Action Nord-Sud "Redynamisation des Groupements d'Eleveurs"
Préfecture de Kigali-Rural au Rwanda.

TYPE D'APPROCHE : Mission d'évaluation et d'appui du 29 Juin au 11 Juillet 1998.

DATE ET LIEU DE PUBLICATION : Septembre 1998 - Montpellier (Rapport n° 98029)

PAYS ou REGIONS CONCERNES : RWANDA

MOTS CLES : Groupements d'éleveurs, pharmacies vétérinaires, santé animale,
privatisation, Unions de groupements, évaluation des groupements.

RESUME : Le Projet mené par Action Nord-Sud a pour objectif de réhabiliter les groupements d'éleveurs dans la préfecture de Kigali Rural, de mettre en place des pharmacies vétérinaires villageoises et de former les éleveurs à l'utilisation des produits vétérinaires.

Après deux années de travail on peut constater l'existence de 34 groupements qui disposent de tous les produits vétérinaires dont les éleveurs peuvent avoir besoin. Après le recrutement des techniciens ANS et la phase de sensibilisation des éleveurs, les premiers groupements ont vu le jour en mars 1997. Les 34 groupements couvrent la partie accessible de la Préfecture avec un déséquilibre en défaveur de la zone Sud qui comporte un cheptel bovin transhumant important. La dépense moyenne en produits vétérinaires par bovin et par an est de 185 FRW (de 100 à 293 suivant les zones) et le chiffre d'affaires annuel des 34 groupements est de 8 millions de FRW.

Le fonctionnement des groupements est satisfaisant : ils disposent tous de statuts officialisés (des règlements intérieurs devraient venir compléter le cadre légal), la vie associative est réelle avec des réunions fréquentes. La comptabilité est en place dans tous les groupements et est tenue de façon transparente mais la gestion n'est pas encore assez opérationnelle (calcul du bénéfice, marge...) pour permettre aux comités des groupements d'être complètement autonomes. Les indicateurs de fonctionnement sont corrects : 36 % des groupements n'ont aucun débiteur et 91 % sont en dessous du seuil de 20% de débiteurs; le potentiel de recouvrement des avances de produits par le Projet est de 81 % et il demeure un écart de 9 % dans la gestion dû aux erreurs ou défauts d'enregistrement. La marge bénéficiaire est actuellement trop faible (9 %), ce qui entraîne une capitalisation mensuelle inférieure à 4000 FRW par groupement. Pour pouvoir assurer le fonctionnement des groupements et leur développement futur, la marge brute doit être augmentée lors d'assemblées générales et atteindre 15 à 20 %.

L'autonomie des groupements sera effective quand ils assureront eux-mêmes les approvisionnements (les gérants des pharmacies doivent se substituer aux techniciens du Projet qui livrent actuellement les produits), quand ils disposeront d'un fonds de roulement propre et quand un complément de formation en gestion rendra les gérants et les comités complètement opérationnels.

La formation en santé animale a permis à chaque groupement de disposer de plus d'un auxiliaire capable de conseiller les éleveurs dans les soins du bétail (notamment lors des séances collectives au couloir d'aspersion).

Les propositions découlent du diagnostic établi. En premier lieu, une prolongation de l'action du Projet pendant 12 mois est nécessaire pour parachever la structuration du milieu éleveur et atteindre un point de non-retour afin d'assurer la pérennité des actions déjà mises en place.

La couverture de toute la zone sera assurée par la création des 10 derniers groupements de base, notamment dans la zone Sud.

L'autonomie des groupements peut être assurée par cinq mesures :

- constitution d'un fonds de roulement propre à chaque groupement (constitué de leurs cotisations, des bénéfices accumulés et d'une dotation du Projet).
- accroissement de la marge bénéficiaire pour assurer le fonctionnement (autour de 18 %)
- mise en place d'un règlement intérieur,
- prise en charge des approvisionnements par les groupements,
- passage à la gestion opérationnelle.

Un deuxième niveau de structuration doit être atteint pour pouvoir se substituer au Projet ANS : le niveau d'Unions (de 1 à 4) pour négocier en amont avec les opérateurs de la filière (importateurs) et pour constituer des dépôts de proximité desservant les groupements. Le Projet doit accompagner cette maîtrise de la gestion (niveau comités de groupements et Unions), mettre en place cette nouvelle structure d'Unions gérée par les éleveurs et progressivement céder à ces deux niveaux, les fonds des produits vétérinaires du Projet.

Le Projet ANS doit recentrer ses actions et concentrer ses efforts pendant cette dernière année sur la maîtrise de la gestion par les responsables des deux niveaux, sur le regroupement par zone autour d'Unions à créer, et sur l'accompagnement de cette prise en charge par les éleveurs (échanges inter-groupements, suivi rapproché, rodage des opérations autonomes d'approvisionnement...). La sensibilisation, la formation à la gestion et le suivi sont des tâches incontournables de cette dernière phase.

Une programmation de toutes les actions à mener est proposée pour permettre d'assurer la "passation" du Projet ANS vers les éleveurs de façon durable.

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION	1
II. OBJECTIFS DU PROJET ET CADRE DE LA MISSION	2
2.1. Rappel des objectifs du Projet de Redynamisation des Groupements d'Éleveurs dans Kigali Rural.	2
2.2. Cadre de la mission.	2
2.3. Déroulement de la mission.	2
III. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION	3
3.1. Le constat global.	3
3.1.1. Une réelle structuration du milieu en Groupements d'éleveurs.	3
3.1.2. Un nombre et une répartition géographique des groupements à optimiser.	3
3.1.3. Une disponibilité effective des produits vétérinaires de base.	5
3.1.3.1. Les dépenses en santé animale sont liées à la densité de Groupements.	5
3.1.3.2. La gamme des produits vétérinaires diffusés est étendue.	7
3.1.4. Une présence et une responsabilité croissante des femmes.	8
3.1.5. Une complémentarité à venir avec les structures du MinAgri.	9
3.1.6. Des compétences et des attentes qui dépassent la santé animale.	10
3.2. Le fonctionnement des Groupements d'éleveurs.	10
3.2.1. Tous les groupements disposent de statuts et sont officialisés.	10
3.2.2. Les bases de gestion sont en place dans tous les groupements.	11
3.2.3. La marge bénéficiaire est actuellement trop faible.	12
3.2.4. Les indicateurs de fonctionnement décrivent une situation globalement saine.	13
3.2.4.1. Un indicateur de taux de dettes satisfaisant.	13
3.2.4.2. Un indicateur de recouvrement à améliorer.	15
3.2.4.3. Un taux d'écarts à annuler dans le court terme.	15
3.2.5. Points particuliers.	16
3.2.5.1. La gestion des groupements à activités multiples.	16
3.2.5.2. La gestion avec prix différenciés.	16
3.2.5.3. Remarques sur des groupements particuliers	17
3.2.6. Vers une autonomie des groupements	18
3.2.6.1. Autonomie de la fonction d'approvisionnement.	19
3.2.6.2. Autonomie financière	19
3.2.6.3. Autonomie de gestion.	20
3.3. La formation en santé animale, en organisation coopérative et en gestion.	21
3.3.1. La formation en santé animale.	21
3.3.2. La formation en organisation coopérative et en comptabilité simplifiée.	22

IV. PROPOSITIONS	23
4.1. Mettre en place une phase transitoire de 12 mois pour parachever les actions.	23
4.2. Optimisation du nombre et de la répartition des Groupements d'Eleveurs par zone.	23
4.3. Asseoir l'autonomie des groupements par 5 mesures.	24
4.3.1. La dotation d'un fonds de roulement propre à chaque groupement.	24
4.3.2. L'accroissement de la marge bénéficiaire pour assurer le fonctionnement.	26
4.3.3. La mise en place d'un règlement intérieur.	28
4.3.4. La prise en charge des approvisionnements par les groupements.	28
4.3.5. Le passage à la gestion opérationnelle.	29
4.4. Structurer les Groupements en Unions de Groupements.	30
4.5. Céder à ces structures le fonds de produits vétérinaires du Projet.	31
4.6. Former à la santé animale de base.	32
4.7. Recentrer les actions d'ANS.	34
4.7.1. Un suivi des Groupements et des Unions pour atteindre l'autonomie.	34
4.7.2. Pour accompagner et dépasser la santé animale	34
□□□ Les équipements en infrastructures	35
□□□ La santé animale et la vulgarisation	35
□□□ L'appui aux actions de production déjà en cours dans les groupements	36
□□□ Des perspectives d'actions dans les groupements menés par les femmes.	36
4.8. Programmer les activités de la phase transitoire.	37

V. CONCLUSION	39
----------------------	-----------

VI. ANNEXES	
--------------------	--

LISTE DES ANNEXES

- 1. Calendrier de visite**
- 2. Cheptel de la Préfecture de Kigali Rural**
- 3. Situation détaillée par groupement (11 feuilles)**
- 4. Fiche Technique d'Elevage Tropical N° 3-1995
Les groupements d'éleveurs : I. L'organisation.**
- 5. Fiche Technique d'Elevage Tropical N° 4- 1995
Les groupements d'éleveurs : II. Leur rôle.**
- 6. Cahier de l'Eleveur de République Centrafricaine (extraits).**
- 7. Cahier de l'Eleveur de Guinée (extrait).**

I. INTRODUCTION

Le **“Projet de Redynamisation des Groupements d’Eleveurs, de disponibilité des produits vétérinaires essentiels de prophylaxie et de suivi minimal du bétail dans la Préfecture de Kigali Rurale”** cherche à recréer les bases d’une structuration du milieu éleveur afin qu’il prenne une part active dans la relance du secteur élevage et notamment dans ce qu’il y a de plus urgent, la maîtrise de la santé animale.

Les événements dramatiques de 1994 ont profondément modifié la physionomie de l’élevage dans le pays, tant au point de vue de la typologie des éleveurs par régions que des cheptels possédés (redémarrage à partir de cheptels de reconstitution ou d’effectifs très faibles, arrivage de nouveaux éleveurs). De profonds changements ont également eu lieu dans le personnel d’encadrement et les événements ont provoqué l’arrêt de projets tels que le Projet Kigali-Est ou la suspension momentanée de financements de la part de bailleurs de fonds.

En parallèle aux efforts déployés par le Gouvernement et de nombreux bailleurs de fonds et ONG pour venir en aide aux populations, une ONG comme Action Nord-Sud travaille à redonner aux chefs de ménage du milieu rural toutes les ressources de la production animale : l’autoconsommation de lait et de viande, la vente de lait ou d’animaux pour alimenter le budget familial, la production de fumier pour assurer la production agricole et la durabilité des terres.

La relance de l’élevage se fait également dans le cadre du désengagement de l’Etat, de la responsabilisation des producteurs et dans la perspective de la privatisation.

Le Projet de Redynamisation des Groupements d’Eleveurs mené par Action Nord-Sud et financé par la Communauté Européenne travaille dans l’esprit de cette relance et la première tâche est de recréer les structures socio-économiques de base, les Groupements d’éleveurs, pour remettre sur pied l’activité la plus urgente, la préservation de la santé animale.

II. OBJECTIFS DU PROJET ET CADRE DE LA MISSION

2.1. Rappel des objectifs du Projet de Redynamisation des Groupements d'Eleveurs dans Kigali Rural.

Ces objectifs sont définis dans le document du projet de Janvier 1996 :

- promouvoir des groupements d'éleveurs pour la prise en charge des soins de santé du bétail par eux-mêmes dans la perspective de la privatisation,
- rendre disponibles les produits préventifs (acaricides et vermifuges) et les produits curatifs (antibiotiques et antiprotozoaires)
- former les éleveurs à l'utilisation des produits vétérinaires
- assurer un suivi sanitaire du bétail par suivi épidémiologique et participation aux vaccinations, en liaison avec le Laboratoire Vétérinaire National de Rubilizi.

Au sein du Projet Action Nord-Sud, les trois premiers objectifs ont été confiés au service Groupements d'Eleveurs, dirigé par le Docteur SEMASAKA Gabriel, tandis que le dernier objectif, le Suivi sanitaire et épidémiologique, a été confié au Docteur TAMINI Lota Dabio, à la fois responsable de ce service et Coordonnateur de tout le volet Elevage.

2.2. Cadre de la mission

La présente mission constitue une évaluation et un appui au service Groupement d'Eleveurs trois mois avant la fin de cette phase de deux années d'activités.

2.3. Déroulement de la mission :

La mission composée du consultant, du Dr TAMINI et du Dr SEMASAKA d'Action Nord-Sud, a contacté :

- les Services Techniques du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (Direction Générale de l'Elevage, Direction Régionale des Services Agricoles, Laboratoire Vétérinaire et Centre National d'Insémination Artificielle de Rubilizi),
- les représentants administratifs locaux (Bourgmestre),
- des partenaires de terrain (Centre Iwacu, projet DRIM),
- des intervenants dans la filière d'approvisionnement en produits vétérinaires (3 grossistes et détaillants de Kigali)
- le bailleur de fonds du Projet (Union Européenne)
- un éleveur périurbain en élevage de bovins laitiers améliorés,
- un éleveur-transformateur périurbain en élevage de caprins laitiers améliorés,
- 11 Groupements d'Eleveurs (GE) dont 2 féminins.

Le programme détaillé de la mission est donné en Annexe 1.

III. DIAGNOSTIC DE LA SITUATION

La mission a tenu à rencontrer un nombre important de groupements, 11 sur 34, soit le tiers et passer un temps suffisant dans chacun d'eux afin d'analyser en détail leur fonctionnement pour avoir la vision la plus précise possible des réalités et difficultés et être en mesure de proposer éventuellement des améliorations.

3.1. Le constat global

3.1.1. Une réelle structuration du milieu en Groupements d'éleveurs.

Le Projet a pu mettre en place 34 Groupements d'Eleveurs dans la Préfecture de Kigali Rurale (zone nord de Rushashi non comprise). Ces 34 groupements comptent plus de 1 000 éleveurs disposant en propre d'un cheptel de plus de 4 000 bovins. Les pharmacies des groupements desservent leurs membres mais aussi tous les éleveurs de leurs zones pour un cheptel de 46 000 bovins. La Figure 1 donne la répartition actuelle des Groupements d'éleveurs dans la Préfecture.

	Créations de l'année	Cumul
1996	0	0
1997	26	26
1998 (fin 1er trim.)	8	34

Depuis le mois de février 1998, l'effectif s'est stabilisé à 34 Groupements d'éleveurs, ceci dans le but d'intensifier l'action de formation dans les groupements déjà structurés. Les groupements sont donc tous de création récente, le premier ayant été mis en place en mars 1997 et le dernier seulement en février 1998. Cette donnée doit être gardée en mémoire pour apprécier l'impact du Projet.

Parmi ces Groupements, certains existaient déjà depuis quelques années mais avaient été totalement déstructurés lors des événements, il s'agit d'une redynamisation sous l'impulsion du Projet ANS.

Avec la mise en place de ces 34 Groupements d'Eleveurs, on peut dire qu'actuellement tout éleveur de cette Préfecture est à moins de 10 kilomètres d'un point de vente de toute la gamme de produits vétérinaires dont il peut avoir besoin.

Le premier objectif qui est la mise en place de Groupements pour la prise en charge des soins de santé animale est atteint.

3.1.2. Un nombre et une répartition géographique des groupements à optimiser

Dans la Préfecture de Kigali Rurale, le Projet ANS travaille dans 11 Communes sur 16, les 5 Communes du Nord n'ayant pu être touchées pour des raisons d'insécurité. La Figure 1 et le Tableau 1 illustrent la répartition géographique actuelle et fournissent un élément d'appréciation comme le ratio du nombre de bovins potentiellement touchés par groupement.



Tableau 1. Répartition du cheptel bovin par zone et par groupement.

Zone	Commune	Population	Effectif Bovins	Bovins / zone	Nombre Group.	Nb. Bov. / Group.
ANS						
Nord	Butamwa	27 867	1 330		3	443
	Rutongo	48 192	941		3	313
	Mugambazi	46 141	2 053		3	684
				4 324	9	
N-Est	Rubungo	35 568	2 966		4	741
	Gikomero	47 417	3 546		4	886
				6 512	8	
Est	Kanombe	46 430	2 573		3	857
	Gikoro	38 841	3 392		3	1 130
	Bicumbi	81 000	5 100		3	1 700
				11 065	9	
Sud	Kanzenze	63 298	7 400		4	1 850
	Gashora	68 000	5 141		2	2 570
	Ngenda	94 340	11 843		2	5 921
				24 384	8	
Total						
Zone	11	597 094	46 285	46 285	34	34
ANS						1 361

La promotion des groupements a été confiée à quatre Techniciens de ANS, ce qui explique le découpage en quatre zones comportant un nombre à peu près égal de groupements à encadrer. Le suivi des groupements demande un passage régulier, un appui pratique en gestion et c'est cette répartition des charges de travail qui a présidé à ce découpage.

Cependant, **la répartition géographique des groupements fait ressortir une très forte disparité**, le ratio passant de 1 à 19 pour le nombre de bovins desservis par un groupement suivant les zones :

- zone Nord et Nord-Est : 1 Groupement pour 300 à 900 bovins dans un système sédentaire (Commune de Rutongo : 1 GE pour 313 bovins)
- zone Est et Sud de la Préfecture : 1 Groupement pour 900 à 6000 bovins en système extensif transhumant (C. de Gashora 1 GE pour 2 570 bovins et Ngenda 1 pour 6 000).

Par ailleurs, les systèmes d'élevage changent du Nord au Sud de la Préfecture, de très petits troupeaux sédentaires dans le Nord, de grands troupeaux transhumants dans le sud .

Compte tenu des cheptels présents, des typologies des élevages et des superficies des Communes, il semble nécessaire, pour parachever la structuration du milieu de façon équilibrée, de mettre en place une dizaine de groupements dans les zones déficitaires, notamment du Sud. Des propositions seront faites en ce sens au chapitre Propositions.



**Les petits élevages stabulés et semi-stabulés
du nord et du centre de la Préfecture de Kigali Rural**

- une pharmacie et un couloir à proximité
- des cultures fourragères
- une pâture proche
- une étable

**... un apport au budget par le lait et les animaux à vendre
... la durabilité des terres agricoles par l'apport de fumier**



3.1.3. Une disponibilité effective des produits vétérinaires de base

La mise en place du réseau des 34 Groupements s'est faite progressivement mais a rapidement permis d'assurer la fonction de mise à disposition des éleveurs des produits préventifs (acaricides et vermifuges) et des produits curatifs (antibiotiques et antiprotozoaires).

Le circuit actuel met en jeu trois acteurs :

- Le Projet ANS par son logisticien qui se charge des achats groupés auprès des importateurs.
- Le Technicien Vétérinaire de Zone qui se charge d'approvisionner le groupement en produits en échange du versement en argent par le gérant de la pharmacie.
- Le Groupement par son gérant.

Ce système a été mis en place provisoirement par le Projet pour démarrer la distribution des produits vétérinaires par les groupements en attendant que le milieu éleveur se structure et que le relais soit pris par les éleveurs eux-mêmes dès que possible.

3.1.3.1. Les dépenses en santé animale sont liées à la densité de Groupements

Le "Rapport d'évaluation des activités des groupements partenaires du Projet" (mai 1998) a quantifié les activités de pharmacie vétérinaire sur 24 groupements et sur des périodes variant de 3 à 12 mois. En complétant ces données par les données actuelles recueillies lors de la présente mission, on peut faire une estimation des quantités diffusées par les groupements sur l'année et estimer la consommation d'intrants vétérinaires par bovin et par an grâce à la mise en place des Groupements :

Tableau 2. Vente de produits vétérinaires par les Groupements (en Francs Rwandais)

	Nord	N-Est	Est	Sud	Total
Chiffre d'affaires /Group. / mois (réel, mai 1998)	9 657	20 000	30 936	26 315	22 087
Nb Group.	9	8	9	8	34
Chiffre d'affaires annuel / zone (estimation)	1 042 956	1 920 000	3 341 088	2 526 240	8 830 284
Part traitement Ov.-caprins (3%)	31 288	57 600	100 233	75 787	264 908
Part traitement Bovins	1 011 668	1 862 400	3 240 855	2 450 453	8 565 376
Cheptel Bovin	4 324	6 512	11 065	24 384	46 285
Dépense /bov/an	234	286	293	100	185

Ce tableau montre que **le système mis en place assure une diffusion capillaire importante des produits vétérinaires** avec un chiffre d'affaires annuel qui peut être estimé à 9 millions de francs Rwandais dans un premier temps. Ce chiffre d'affaires n'est en effet qu'une première étape car il est réalisé avec une couverture encore partielle en groupements. D'autre part la vulgarisation en santé animale de base n'a pas encore véritablement démarré avec l'appui des Vétérinaires et Techniciens du Ministère car jusqu'à l'arrivée du Projet les groupements n'existaient plus et la vulgarisation de masse passant par les groupements n'était donc pas possible. Les bases d'une telle vulgarisation sont actuellement jetées.

La dépense en santé animale par bovin est élevée mais inégalement répartie suivant les zones.

La dépense par bovin est élevée et assez homogène dans les 3 premières zones (234 FRW, 286 et 293, respectivement au Nord, au Nord-Est et à l'Est) et bien au-dessus de la dépense constatée dans la zone Sud (100 FRW).

Ces fortes dépenses en santé animale dans les trois premières zones sont essentiellement liées à la densité du réseau de Groupements mis en place par le Projet.

On doit également considérer que les maladies à tiques sont une menace permanente qui incite les petits éleveurs de ces systèmes sédentaires à mener une lutte particulièrement soutenue pour protéger leurs noyaux de bovins en reconstitution.

La zone Sud enregistre un résultat beaucoup plus faible sans doute en liaison directe avec la relative faiblesse du réseau de groupements mis en place dans cette zone. Deux autres facteurs sont également à considérer dans cette zone :

- les systèmes d'élevage sont plus diversifiés et les éleveurs de grands troupeaux transhumants consentent en général des dépenses par tête de bétail moins élevées qu'un éleveur qui s'occupe de 3 ou 4 bovins en étable.
- la zone Sud fait frontière avec le Burundi et n'est pas très éloignée de la Tanzanie et on peut penser qu'un commerce parallèle plus ou moins important existe et qu'en conséquence les dépenses réelles par bovin soient en fait plus élevées dans cette zone.

Ceci confirme encore la nécessité de parachever la mise en place des groupements d'éleveurs dans la zone Sud afin de couper court à ce commerce parallèle incontrôlé qui peut être à base de produits frelatés et source de résistances aux acaricides, aux trypanocides ou aux antibiotiques.

Le chiffre d'affaires réalisé dans la zone Nord est le plus faible parce que les effectifs sont faibles (mais la consommation par animal y est satisfaisante) tandis que le chiffre d'affaires de la zone Sud est encore trop limité sur le plan global (et surtout au niveau de la consommation par animal) parce que la densité en groupements y est insuffisante pour le moment.

Si on considère le chiffre d'affaires total rapporté à toutes les espèces animales qui font l'objet de soins (bovins, petits ruminants, porcins et volaille étant agrégés sous forme d'une Unité Bétail Vétérinaire - VLU en anglais), on constate le même déséquilibre entre les trois premières zones et la zone Sud. Le seul changement mineur est que les forts effectifs de petits ruminants et de porcins dans la zone Est font repasser cette zone derrière la zone Nord-Est.

Tableau 2'. Dépense en santé animale par VLU* et par an, zone ANS (en F.RW)

	Nord	N-Est	Est	Sud	Total
VLU	5 628	7 764	15 455	28 916	57 763
Dep./VLU/an					
- en F.RW	185	247	216	87	153
- en FF**	3,70	4,94	4,32	1,74	3,06

* 1 VLU = 1 bovin = 1 équin = 2 porcins = 10 petits ruminants = 100 volailles

Ce nouveau critère (dépense par VLU) permet de comparer la dépense dans la Préfecture de Kigali Rural avec les dépenses estimées dans d'autres pays.

Tableau 3. Dépenses en santé animale par VLU* et en F. Français par pays

Pays	Dépense /VLU
GUINEE	0,65 FF **
NIGER	0,60 **
BURKINA FASO	1,73 **
RCA	5,08 **
RWANDA (zone Projet ANS)	3,06 FF (de 1,74 à 4,94 FF)***

* 1 VLU = 1 bovin = 1 équin = 2 porcins = 10 petits ruminants = 100 volailles

** Source : "Processus de privatisation en santé animale" MEEP, Ministère de la Coopération, France, septembre 1995.

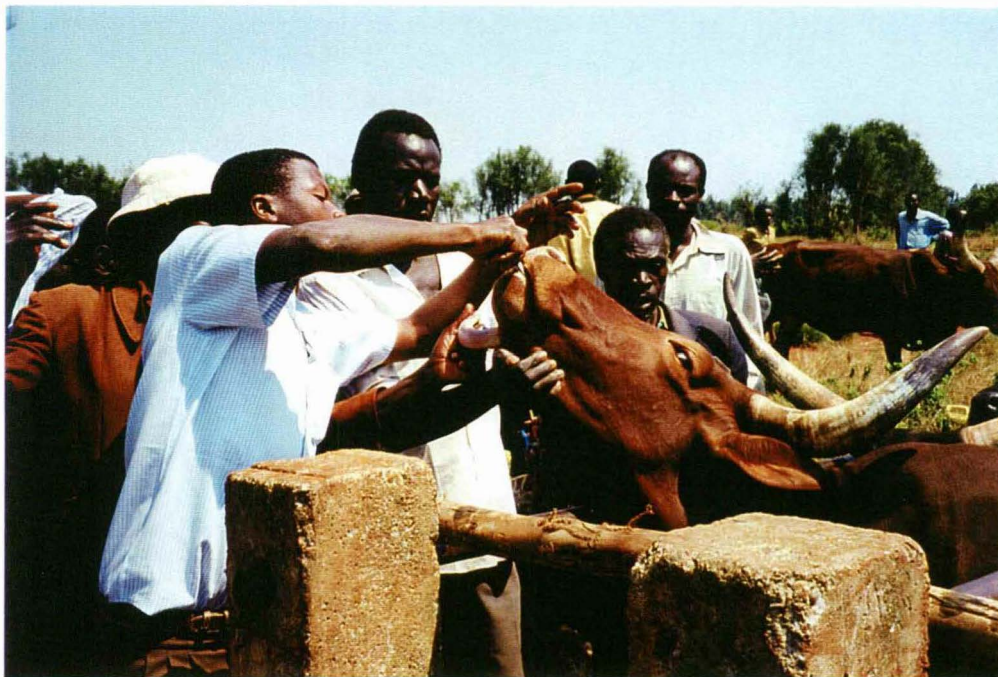
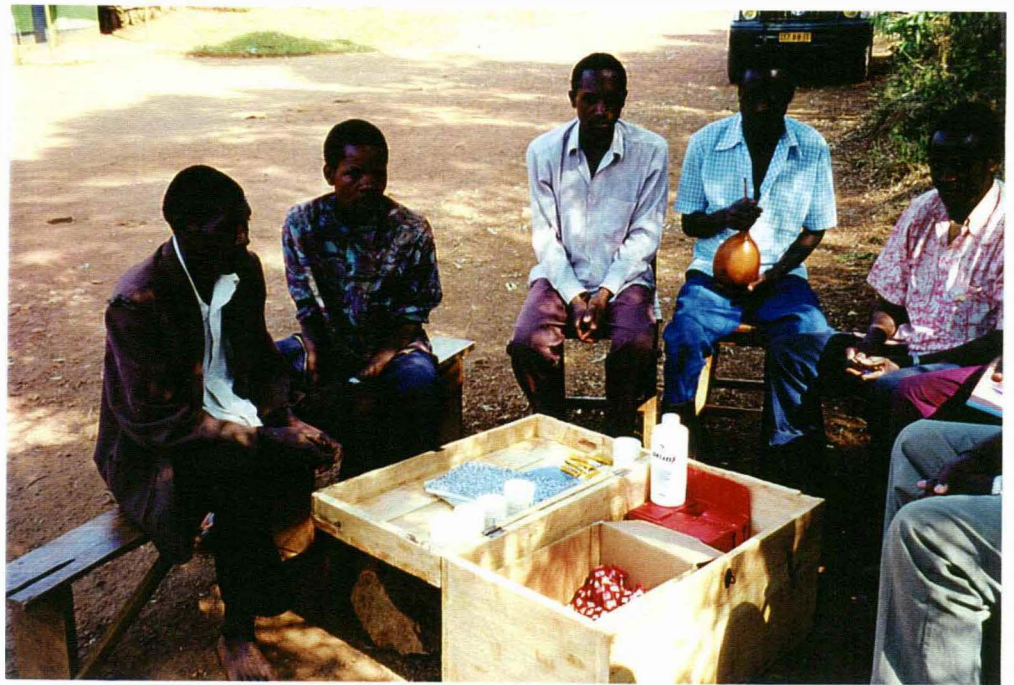
*** base 2 FF = 100 FRW

On constate que les éleveurs de la Préfecture consentent un réel effort financier pour la santé de leur bétail. Le niveau de dépenses est élevé et rejoint celui de la RCA où la pression pathologique est également forte et où le milieu éleveur est très fortement structuré en groupements qui assurent la diffusion des produits vétérinaires. **Ce critère synthétique confirme l'efficacité de la diffusion des produits vétérinaires par la structure des groupements mise en place dans la Préfecture.**

3.1.3.2. La gamme des produits vétérinaires diffusés est étendue.

La gamme des produits vétérinaires diffusés permet effectivement de faire face à tout problème pathologique. Elle comporte 18 produits vétérinaires de prophylaxie ou de traitement, 2 compléments d'alimentation (sel et pierres à lécher) et 10 ustensiles et petit matériel de traitement.

Les produits les plus nécessaires et les plus usités comme les acaricides et les vermifuges sont présents en permanence dans tous les Groupements et en général sans rupture de stock. Ces deux types de produits associés à un couloir de traitement constituent la base de la santé animale dans toute la zone du Projet.



**Les deux piliers
de la
santé animale**

**dans les petits élevages
villageois semi-stabulés :**

- la pharmacie vétérinaire**
- le couloir de traitement**



A côté de ces produits de base, les groupements disposent tous également des produits curatifs tels que des antiparasitaires sanguins et des antibiotiques pour intervention d'urgence.

L'analyse des produits vendus par 24 Groupements sur une période de 3 à 12 mois montre que le chiffre d'affaires est concentré sur quelques produits essentiels qui ne doivent donc jamais faire défaut aux groupements :

Tableau 4. Chiffre d'affaires des Groupements par type de produits vétérinaires.

Type de produit	Produit	Chiffre d'affaires (en F.RW)	
		Montant	%
Vermifuge	Nilzan	2 048 200	37
	Vermitan	164 160	3
Acaricide	Decatix	1 040 000	19
Antibiotique	Oxytetra 20	453 100	8
	Oxytetra 10	200 400	3
	Peni-strepto	315 000	6
Antiprotozoaires	Butalex	372 000	7
	Bérénil /Vériben	156 000	3
Complément alim.	Bloc à lécher	384 000	7
		-----	---
		5 132 860	93
autres	divers	430 366	7
		-----	---
	TOTAL.....	5 563 226	100

Ce tableau montre que **5 produits sont essentiels, un par type de produit, et représentent à eux seuls 78 % du chiffre d'affaires** : Nilzan, Decatix, Oxytetracycline 20 %, Butalex et blocs à lécher. Les éleveurs sont attachés à des produits qu'ils connaissent depuis longtemps et dont ils ont expérimenté l'efficacité mais une substitution est toujours possible entre produits avec l'apparition de nouveaux produits. L'argument prix est alors décisif si l'efficacité a pu être confirmée sur le terrain. Ainsi le Nilzan et le Vermitan sont disponibles comme vermifuges ou le Decatix, le Bayticol et le Supadip comme acaricides.

Le niveau de dépense consenti pour les soins du bétail et la gamme des produits disponibles dans les Groupements montre que le deuxième objectif a été atteint par le Projet : la mise à disposition des éleveurs de produits vétérinaires.

3.1.4. Une présence et une responsabilité croissante des femmes dans les Groupements

Les événements dramatiques de 1994 ont profondément modifié la constitution des ménages à tel point que les enquêtes (Socio-Démographique Survey, 1996, cité dans le Plan Directeur de l'Elevage 1998) montrent qu'en milieu rural 33 % des exploitations agricoles familiales sont dirigées par des femmes (veuves à 65 % et ayant à 95 % l'agriculture comme principale source de revenus).

Les femmes jouent donc un rôle économique de plus en plus important et s'appuient en partie sur l'élevage, surtout de petits ruminants mais aussi de bovins laitiers, pour assurer la survie de la famille. Par ailleurs, dans un ménage type, la femme joue toujours un rôle en élevage (alimentation, suivi et, suivant les systèmes, transformation et commercialisation des produits laitiers).

Les Groupements mis en place ont pris en compte cette dimension sociale en faisant une place importante aux femmes soit en tant que membres ou responsables au niveau d'un bureau de groupement mixte soit par la mise en place de groupements féminins basés sur l'élevage. Il existe 2 groupements féminins autonomes sur 34.

La proportion de femmes dans les membres des groupements est variable mais importante ainsi que le montre l'analyse des 11 groupements suivis pendant la mission :

Tableau 5. Proportion de femmes membres des groupements.

N° GE	Dénomination	Proportion de femmes membres (%)
1	Abadatenguha	14
2	Dufatanye	19
3	Amajyambere	21
4	Twitezimbere	100
5	Abatiganda	?
6	Abajyamugambi	?
7	Abishyizehamwe (Com. M)	19
8	Tuzamurane	100
9	Ngenda L.A.	0
10	Ubumwe	19
11	Abishyizehamwe (Com. K)	52

La proportion moyenne de femmes dans les groupements mixtes est importante et voisine de 20 %, leur permettant de mener des activités d'élevage, de prendre des responsabilités dans les bureaux des groupements, de bénéficier des formations dispensées par le Projet et de garantir que leur point de vue sera exprimé et entendu dans la marche du groupement.

3.1.5. Une complémentarité à venir avec les structures du MinAgri.

Au niveau national, la stratégie qui se dessine en matière de santé animale est de privatiser la médecine vétérinaire. Il s'agit de mettre en place une filière complète qui part des importateurs privés de produits vétérinaires, passe par des distributeurs privés (pharmacies privées et groupements d'éleveurs), des professionnels de la santé animale que sont les vétérinaires privés pour aboutir aux éleveurs qui prennent en charge tous les coûts des soins de leur bétail. Les groupements d'éleveurs constituent un maillon essentiel dans cette chaîne d'opérateurs privés pour approvisionner les éleveurs en produits vétérinaires et défendre leurs intérêts.

Dans le domaine des produits vétérinaires les éleveurs s'organisent pour satisfaire quatre exigences, qui sont de disposer de produits :

- **au prix le plus bas possible**
- **en permanence**
- **à proximité immédiate**
- **de qualité garantie.**

Le présent Projet oeuvre pour mettre en place des groupements d'éleveurs qui satisfont à ces 4 exigences et qui soient autonomes pour que la durabilité de l'action soit assurée après la fin du Projet.

Actuellement, sur 11 Communes des 4 zones d'action ANS, il n'y a que 6 Techniciens Vétérinaires Communaux, 5 Communes n'étant pas pourvues en techniciens. Cette situation confirme le bien fondé de la stratégie de privatisation et la nécessité absolue de responsabiliser les éleveurs dans les approvisionnements en intrants vétérinaires par la mise en place d'un réseau dense de Groupements. Le Technicien Vétérinaire du MinAgri, de par sa position institutionnelle d'agent de l'Etat, ne peut être directement impliqué dans cette filière d'approvisionnement et de distribution des produits vétérinaires qui est maintenant du ressort de la privatisation.

La structuration actuelle en groupements d'éleveurs peut permettre maintenant aux Techniciens Vétérinaires Communaux du MinAgri d'intervenir en vulgarisation et en santé animale, notamment en formation des auxiliaires et des éleveurs aux soins de base. Cette collaboration sera abordée au point 4.7.2.

3.1.6. Des compétences et des attentes qui dépassent la santé animale

Dans un passé récent, les éleveurs de la Préfecture ont été appuyés par des projets d'élevage et ont maîtrisé l'amélioration génétique avec insémination artificielle, l'amélioration de l'alimentation, les thèmes liés à la production laitière et d'autres thèmes de production animale.

Les groupements du Projet qui assurent déjà la distribution des produits vétérinaires demandent à mettre en place des actions pour lever le facteur limitant suivant qu'est l'alimentation du bétail afin de le lier à l'amélioration génétique pour obtenir des productions plus élevées. Il s'agit pour les éleveurs d'accroître leurs recettes financières par l'accroissement des productions et leur valorisation par une commercialisation d'animaux ou de lait.

3.2. Le fonctionnement des Groupements d'Eleveurs

3.2.1. Tous les groupements disposent de statuts et sont officialisés.

Tous les groupements ont déposé leurs statuts à la Commune et ont reçu un accord officiel et un enregistrement. Ils disposent de deux périodes de deux ans pour obtenir la personnalité juridique suivant la Loi N° 31 / 1988 qui régit les groupements à vocation coopérative.

Les statuts ont été élaborés par les éleveurs eux-mêmes avec l'appui des techniciens mais il n'y a pas eu de mise en place d'un statut type pour tous les groupements. Une

formation en organisation coopérative a été donnée en fin 1997 et début 1998 à tous les groupements et a abordé cette question des statuts mais certains groupements avaient déjà officialisé leur situation. Il reste à vérifier la conformité des statuts avec la loi en vigueur et éventuellement à procéder à des modifications de statuts pour garantir la légitimité des opérations futures.

Par contre **les groupements ne disposent pas de règlement intérieur en général**. Lors de la mission nous avons rencontré plusieurs situations qui ont permis de faire toucher du doigt aux membres des groupements, la nécessité de préciser dans un règlement intérieur un certain nombre de points qui ne sont pas spécifiés dans les statuts :

- dettes des membres (ventes à crédit) : s'il est toujours préférable de vendre cash tous les intrants du groupement, la vente à crédit peut être autorisée en assemblée générale mais alors les conditions doivent en être clairement définies. Qui a le pouvoir d'accorder un crédit, le pharmacien seul ou une commission ? Le montant maximum à ne pas dépasser doit être défini, la durée, le taux d'intérêt éventuel, les sanctions en cas de non respect, si un membre peut contracter une seconde dette alors que la première n'est pas remboursée, si les acheteurs non membre peuvent en bénéficier... Les ventes à crédit doivent, dans tous les cas, rester l'exception car leur accumulation paralyse l'activité du groupement en lui emputant son fonds de roulement.

- lorsqu'un écart financier est constaté dans le groupement, qui doit prendre en charge ce déficit ? Le Président, le trésorier, le pharmacien ? chacun individuellement ou l'ensemble du bureau et suivant quelle répartition ?

- en l'absence du pharmacien ou d'un membre du bureau comment peut s'organiser le bureau pour ne pas bloquer l'activité du groupement ?

Toutes ces précisions sont nécessaires car elles permettent d'établir une transparence dans la conduite des activités et évitent les suspicions qui créent un mauvais climat entre les membres et condamnent à terme tout groupement.

3.2.2. Les bases de gestion sont en place dans tous les groupements.

Un important travail de formation à la gestion a été entrepris par la tenue de sessions de formation à la comptabilité qui ont touché plusieurs membres des comités de tous les groupements (détails au paragraphe 3.3 La formation en gestion et en santé animale).

La comptabilité est généralisée et en place dans tous les groupements visités. On peut trouver dans chaque groupement : les cahiers de membres et de cotisations, les reçus et factures, le livre de caisse et les fiches de stock qui, à quelques exceptions près, sont fiables, et des cahiers de débiteurs, de créanciers, d'achat, de vente, de charges et de produits. Tous ces cahiers ne sont pas également tenus ni d'un groupement à l'autre mais la mission a constaté que dans tous les 11 groupements visités, la situation comptable a pu être assez rapidement établie. Nous donnons à la page suivante, à titre d'exemple, la situation détaillée du Groupement N° 1 Abadatengua et la situation des 11 groupements se trouve en Annexe.

Avec un minimum de complément de formation et de suivi de la part des agents ANS, **on peut estimer que chaque groupement dispose des ressources humaines et de tous les éléments comptables pour suivre et contrôler ses activités.**

SITUATION DU GROUPEMENT N° 1 : ABADATENGUA (C. de Bicumbi) au 02/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	210	10	5,0	445	0	267	178	35600	2670	53400	56070	89000
Decatix	17900	19690	1790	10,0	2	0	1,3	0,7	12530	2327	23270	25597	35800
Supadip			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 20%	2000	2200	200	10,0	18	0	10	8	16000	2000	20000	22000	36000
Oxyt. 10%			0					0	0	0	0	0	0
Péni-Strep.	1854	2000	146	7,9	7	0	4	3	5562	584	7416	8000	12978
Butalex			0					0	0	0	0	0	0
Bloc lécher	2880	3050	170	5,9	5	0	3	2	5760	510	8640	9150	14400
Vermitan AL.	50	60	10	20,0	115	0	68	47	2350	680	3400	4080	5750
Tetramiz.	50	60	10	20,0	20	0	0	20	1000	0	0	0	1000
Bérénil	250	300	50	20,0	23	0	14	9	2250	700	3500	4200	5750
Tetra opht.	150	200	50	33,3	5	0	0	5	750	0	0	0	750
Polymast	400	450	50	12,5	3	0	0	3	1200	0	0	0	1200
Biolyte			0					0	0	0	0	0	0
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0
gants			0					0	0	0	0	0	0
seringue 20	1500	1600	100	6,7	5	0	3	2	3000	300	4500	4800	7500
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM			0					0	0	0	0	0	0
Thermom.			0					0	0	0	0	0	0
Teint. iode (I)			0					0	0	0	0	0	0
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0
Savlon (l)			0					0	0	0	0	0	0
Sel (kg)			0					0	0	0	0	0	0
									86002	9771	124126	133897	210128
1 MARGE BRUTE :			9771							7,9			
(Bénéfice brut)										(Mbt / v v pa x 100)			
2 DEPENSES :			0										
3 PERTE :			0										
4 VOL :			0										
5 CASSE :			0										
6 PEREMPTION :			0										
7 Total perte Stock (PA)			0										
(3+4+5+6)													
8 MARGE NETTE :			9771										
(1-2-7)													
9 COTISATIONS :			0										
10 FONDS PROPRES :			9771										
(8+9)													
11 CUMUL APPROV.			210128										
12 CUMUL VERSEMENTS :			104000										
13 DEBITEURS :			0										
	</												

Si les éléments comptables sont en place dans tous les groupements, **la gestion finalisée n'est pas encore effective**. Les membres des comités ne peuvent encore calculer le chiffre d'affaires réalisé ni le bénéfice de leurs activités sur une période ou depuis le début. Ils ne peuvent encore calculer la ristourne aux membres ni présenter un compte d'exploitation et un bilan pour se donner des éléments d'appréciation et prendre des décisions en assemblée générale ou en réunion de comité. Le niveau qu'ils ont atteint montre par contre qu'ils peuvent rapidement y parvenir. Une deuxième phase de formation à la gestion doit être mise en place (et avait été conçue effectivement en deux temps) maintenant que la comptabilité est pratiquement acquise, pour rendre la gestion opérationnelle, condition essentielle pour que les groupements soient autonomes.

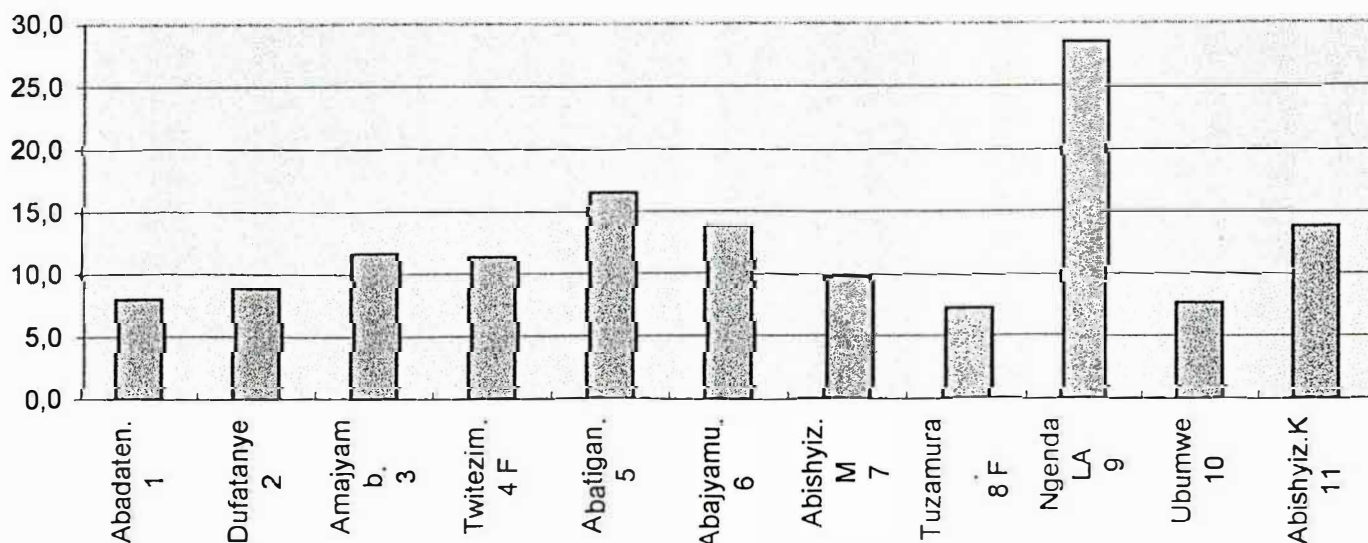
3.2.3. La marge bénéficiaire est actuellement trop faible.

La marge bénéficiaire brute est située autour de 9 % pour la majorité des 11 Groupements étudiés pendant la mission, ce qui est très faible. Le Tableau 6 et le graphique qui lui est associé, montrent bien le regroupement des deux tiers des groupements (7 GE sur 11) dans une fourchette allant de 7 à 11 %. Les moyennes pondérées ou arithmétiques (situées respectivement à 16 et 12,4 %) sont trompeuses car elles intègrent un groupement qui pratique des marges très élevées et qui réalise un chiffre d'affaires très importants (Ngenda LA, N°9). En fait, ce sont 9 groupements sur 11 visités (soit 82 %) qui pratiquent une marge bénéficiaire entre 7 et 14 %.

Entre les GE qui appliquent la plus faible marge (7,1 %) et la plus forte (28,5 %) il existe un écart de 1 à 4.

Tableau 6. Marge brute sur chiffre d'affaires par groupement d'éleveur (en %)

N° GE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Marge B (%)	7,9	8,8	11,6	11,3	16,5	13,8	9,8	7,1	28,5	7,6	13,8



Le Tableau 7 de la page suivant donne les principaux éléments du fonctionnement économique des pharmacies des groupements : marge brute par produit, marge brute globale par groupement, chiffre d'affaires et marge "capitalisée" mensuelle. Cette marge mensuelle "capitalisée" permet de se rendre compte de la croissance du Groupement. La capitalisation a été calculée sur la marge brute, assimilée à la marge nette qui normalement doit servir au calcul, car les dépenses sont pratiquement nulles.

La marge qui avait été initialement conseillée par le Projet était de 5 %. Cette marge qui était trop faible pour permettre un fonctionnement normal des groupements n'a pas été suivie par les groupements et à juste titre. Cependant, certains groupements ont encore conservé ce taux sur certains produits, notamment le déparasitant. Dans le tableau donnant le détail des marges brutes par produit et par groupement on peut constater que 4 GE ont appliqué sur le déparasitant Nilsan une marge de seulement 5 % et 5 GE une marge de 10 %. Pour le Décatix, 6 GE sur 11 ont appliqué un taux de 11,7 % correspondant au prix de vente arrêté sur le chiffre rond de 20 000 FRW le litre et non sur un calcul de marge étudié.

La capitalisation mensuelle découlant de cette faible marge est très réduite, inférieure à 4 000 FRW en moyenne. Certains groupements comme le N° 8, Tuzamurane, ne "gagnent" que 514 FRW par mois et n'ont aucune chance de devenir autonomes s'ils maintiennent cette marge. Leur pouvoir d'achat sera rapidement érodé simplement par l'inflation, les entraînant dans la régression. D'autres groupements comme le N°9, Ngenda L.A., capitalisent fortement (14 444 FRW /mois) mais se détachent aussi fortement du fonctionnement des autres groupements d'éleveurs et constituent un groupement de commerçants. Ils profitent d'une situation de quasi monopole dans la zone Sud et d'un cheptel communal important pour appliquer une politique de profit qui renchérit le prix des produits aux éleveurs. La mise en place d'une réelle concurrence par le développement des GE dans cette zone Sud devrait résoudre le problème.

Il s'agit d'une exception avec le Groupement Ngenda LA, les dix autres groupements fonctionnent pour assurer le meilleur service aux éleveurs mais réalisent une capitalisation trop faible (de 514 à 4 496 FRW par mois) pour assurer leur autonomie et leur pérennité.

Entre les deux marges extrêmes rencontrées (7,1 % et 28,5 %), il est nécessaire que les membres des groupements discutent de ce problème afin de trouver le juste milieu assurant le meilleur service possible aux éleveurs tout en assurant la durabilité du groupement.

3.2.4. Les indicateurs de fonctionnement décrivent une situation globalement saine.

3.2.4.1. Un indicateur de taux de dettes satisfaisant.

Ce paramètre est très important à suivre pour estimer le fonctionnement interne d'un groupement et sa viabilité. Il s'agit d'un indicateur majeur. Lorsque le taux de dettes des membres (ventes à crédit) est réduit (entre 0 et 15 % du fonds de roulement ou dans notre cas, du chiffre d'affaires) les membres du groupement exercent une pression sociale forte sur les mauvais payeurs. Lorsque les dettes dépassent un certain seuil (au delà de 15-20 %), "on assiste à une "solidarité perverse", c'est à dire à une solidarité dans le non-remboursement" (Gentil D., Fournier Y., 1993).

Globalement, sur les 24 groupements suivis dans l'évaluation, le taux global de dettes des membres n'est que de 8,5 %. Pour les 11 groupements suivis pendant la mission, la **moyenne pondérée est de 7 %, ce qui est très satisfaisant.**

Tableau 7 Données économiques sur les Groupements suivis pendant la mission

Tableau 7. Données économiques sur les Groupements suivis pendant la mission (en FRW).												
N° du GE	1	2	3	4 F	5	6	7	8 F	9	10	11	Total
Nom du GE	Abadaten.	Dufatanye	Amajyamb.	Twitezim.	Abatigan.	Abajyamu.	Abishyiz.M	Tuzamura.	Ngenda LA	Ubumwe	Abishyiz.K	
Marge brute / CA (en %)	7,9	8,8	11,6	11,3	16,5	13,8	9,8	7,1	28,5	7,6	13,8	
Marge brute par produit (en %) :												
Decatix	10	11,7	25,7	11,7	11,9	39	11,7	11,7	28,7	4,7	11,7	
Oxyt. 20%	10	7	5	11,1	-	-	-	-	25	2,5	6,9	
Nilzan	5	10	10	10	20	10	5	5	25	5	10	
Butalex	10	5,8	5	2,4	-	-	-	-	-	-	9	
Bloc à lécher	6	4,2	5	10	6,4	5,9	36	0	14,6	5	5	
Peni-strepto	7,8	8,3	8,3	14,4	24	-	8,3	14,3	50,4	17,3	26	
Vermitan	20	20	20	20	100	20	9	20	100	20	20	
Bérénil	20	20	20	20	0	-	8	8	20	8	8	
Ventes (CA)	133 897	277 120	552 303	109 760	67 020	58 210	147 220	108 710	875 750	130 452	467 080	2 927 522
V. (prix achat)	124 126	254 642	494 695	98 590	57 535	45 861	134 075	101 521	680 757	121 254	410 577	2 523 633
Marge brute	9 771	22 478	57 608	11 170	9 485	12 349	13 145	7 189	194 993	9 198	56 503	403 889
Période (mois)	12	5	13	4	2,5	5	13	14	13,5	14	14	
CA / mois	11 158	55 424	42 485	27 440	26 808	11 642	11 325	7 765	64 870	9 318	33 363	
Marge b./ mois "capitalisation"	814	4 496	4 431	2 793	3 794	2 470	1 011	514	14 444	657	4 036	3 587

Le Tableau 8 décrit les groupements en fonction de leur taux de dettes pour les 24 groupements étudiés par l'évaluation et pour les 11 groupements suivis pendant la mission. Le détail des indicateurs de fonctionnement des groupements est dans le Tableau 9.

Tableau 8. Répartition des groupements en fonction de leur pourcentage de dettes (en classes) rapportées au chiffre d'affaires.

Classe dettes (%)	0-2	3-5	6-8	9-11	12-14	15-17	18-20	21-23	24-26	27-29	>=30
<hr/>											
Evaluation (24 GE)	9	-	5	-	2	2	-	4	-	-	2
	<-----66,6 %----->			<-----8,4 %----->			<-----25 %----->				
	<-----75 %----->						<-----25 %----->				
<hr/>											
Mission (11 GE)	4	1	2	-	1	1	1	-	-	-	1
	<-----73 %----->			<-----18 %----->			<-----9 %----->				
	<-----91 %----->						<-----9 %----->				

Pour les 24 groupements étudiés dans le rapport d'évaluation, la situation est globalement satisfaisante puisque 75 % des groupements sont en dessous du seuil des 20 % et notamment 9 GE sur 24 (soit 37 %) ont une excellente situation, n'ayant aucune dettes. Pour les 25 % de groupements restant, une "remise à plat" doit être faite en assemblée générale pour identifier d'où provient cette faiblesse et pouvoir y remédier (avec éventuellement réélection d'un bureau et établissement d'un règlement intérieur plus précis).

Pour les 11 groupements étudiés pendant la mission, les paramètres sont encore améliorés. Il faut sans doute y voir l'impact de la formation en gestion et des suivis qui ont permis aux membres des bureaux de maîtriser de mieux en mieux la gestion. On constate que 91 % des groupements sont en dessous du seuil des 20 % de dettes. Pour 36 % des groupements la situation est excellente (aucune dettes) et il n'y a qu'un groupement qui ait un taux de dettes préoccupant. En fait ce groupement (Dufatanye, N°2) qui affiche un taux de dettes de 43 %, a hérité d'une dette élevée de l'ancien gérant qui a été renvoyé et n'a actuellement aucune dette auprès de ses membres (Tableau N°9, page suivante).

Tous les groupements qui ont été identifiés comme ayant un taux de dettes supérieur à 15-20 % constituent la cible prioritaire pour les prochains suivis à effectuer par les Vétérinaires du Projet. Il faut analyser avec les éleveurs d'où provient leur dysfonctionnement et y remédier au plus tôt pour garantir leur pérennité. Ainsi les GE N° 4, 5 et 6 qui ont des taux de dettes respectivement de 18, 17 et 13 % doivent bénéficier d'une mission d'appui du Projet pour éviter qu'ils ne s'approchent du seuil des 20 % qui les mettrait en danger.

Tableau 9. Indicateurs de fonctionnement des Groupements suivis pendant la mission

[illegible]

Dans le fonctionnement d'un groupement, il s'agit de différencier des dettes limitées et encadrées par un règlement intérieur, représentant un service consenti à ses membres, avec des dettes non contrôlées qui dénotent un réel dysfonctionnement des instances du groupement.

3.2.4.2. Un indicateur de recouvrement à améliorer.

Globalement, les versements au Projet représentent 66 % du chiffre d'affaires réalisé par les 11 groupements suivis pendant la mission. Les dettes qui ont été évoquées diminuent les possibilités de versement. Des ressources supplémentaires disponibles mais non versées se trouvent en caisse ou en banque et servent au fonctionnement du groupement (dépenses courantes...). Le **vrai potentiel de recouvrement** qui cumule les versements effectués et les sommes disponibles en caisse et en banque **est de 81 % pour les 10 GE** dont on dispose de toutes les données. La situation de caisse et de banque n'a pu être dégagée pour la part pharmacie dans le groupement pluriactif de Ngenda LA. Au total, 70 % des groupements ont un potentiel de versement compris entre 80 et 100 %. Il n'en demeure pas moins que le recouvrement n'est pas total du fait des dettes et de l'écart qui demeure entre le chiffre d'affaires et l'ensemble de ces quatre sommes identifiées : versement, caisse, banque et dettes. Le recouvrement total dépend de la disparition des dettes et de cet écart.

3.2.4.3. Un taux d'écarts à annuler dans le court terme.

L'écart entre le chiffre d'affaires et les quatre autres postes identifiés, représente en réalité la part qui a échappé à la gestion du groupement. De tout ce que nous avons pu étudier pendant la mission de terrain, il ressort qu'il s'agit toujours d'un manque d'enregistrement, d'erreurs d'enregistrement ou de calcul, ou d'une maîtrise encore imparfaite des divers documents et non de malhonnêteté de la part des membres du comité de groupement. En ce sens on peut dire que si le fonctionnement technique des groupements peut et doit être amélioré, ceux-ci reposent sur des bases saines.

Pour les 10 groupements sur 11 dont on dispose d'une situation complète, le système de gestion mis en place dans les groupements par le Projet permet une transparence totale :

- Dettes	9,6 %
- Versement+ Caisse + banque...	80,6 %
- Ecart	<u>9,8 %</u>
	100 %

Le Tableau 9 montre bien que 3 GE sur 10 n'ont aucun écart dans leur gestion et que 5 GE sur 10 ont des écarts entre 3 et 9 %. Deux GE ont des écarts importants, Abatiganda n°5 (23 %) et Abishyizehamwe n°11 (28 %), que l'on peut expliquer :

- Le GE d'Abatiganda a élu comme secrétaire-gestionnaire un notable qui, malgré les formations dispensées, n'arrive pas à maîtriser la tenue des documents et la gestion. Le Conseil de gestion en est conscient et le tenant du poste cherche de lui-même maintenant à laisser la place à un plus jeune qui a déjà été formé. La situation sera donc régularisée très prochainement.

- Le GE d'Abishyizehamwe a déjà été évalué en mars 1998 et présentait une bonne tenue des documents et surtout un écart nul. Pendant notre mission nous avons également constaté une tenue pratiquement correcte des différents documents mais une certaine difficulté à présenter tous les bordereaux de livraison et tous les reçus de versement. Il est possible que des versements soient intervenus sans être pris en compte.

Ceci démontre encore la nécessité de poursuivre la formation à la gestion et de l'appuyer par un suivi, pour rendre systématique l'utilisation de tous les documents, l'enregistrement de tous les mouvements et le classement de toutes les pièces servant à la gestion. La réflexion avec les membres des groupements autour du choix du meilleur gestionnaire et la mise en place d'un règlement intérieur doivent permettre d'aboutir à une gestion totalement opérationnelle des groupements.

3.2.5. Points particuliers.

Un certain nombre de points concernant l'activité des groupements appellent quelques remarques ou ont posé problème pour tirer au clair la situation des groupements.

3.2.5.1. La difficile gestion des groupements à activités multiples.

Un certain nombre de groupement exercent d'autres activités en plus de celle de la pharmacie vétérinaire liée au Projet (champs collectifs, étable laitière collective...) ou ont investi des fonds propres supplémentaires pour développer l'activité pharmacie vétérinaire et s'approvisionnent en médicaments au Projet mais aussi à d'autres sources. Ce sont des groupements multifonctionnels, dans lesquels l'activité pharmacie vétérinaire n'est qu'un élément d'un ensemble plus vaste. Dans le cadre de ces activités des dépenses et des recettes sont effectuées et transitent dans une caisse ou sur un compte en banque unique. Si une comptabilité rigoureuse n'est pas tenue (livre de caisse et livre de banque) il est impossible de faire le point d'une activité, la situation de la caisse ou du compte ne font état que d'un mélange d'activités. La situation du groupement N°9 Ngenda L.A. est incomplète pour cette raison. Certains groupements ont séparé les comptes et les caisses (GE N°4 Twitezimbere).

La gestion séparée des activités est une possibilité pour permettre le suivi : documents à part, caisse et banque à part. Mais cette vision de la gestion ne peut mener bien loin. Si la pharmacie vétérinaire est bien gérée et que les autres activités ne le sont pas, inmanquablement la gestion de la pharmacie en sera affectée et le suivi impossible. La gestion doit toucher toutes les activités avec le même sérieux. La formation des groupements à la gestion ne doit pas éluder ce problème et la méthode de gestion de groupements pluriactifs doit être mise en place.

3.2.5.2. La gestion avec prix différenciés.

Certains groupements pratiquent des prix bas pour les membres du groupement et des prix plus élevés pour les non-membres. C'est une technique qui permet de montrer un avantage palpable pour les membres, incite les non-membres à adhérer et procure des recettes supplémentaires au groupement.

Le groupement N°3 Amajyambere cède les produits aux prix suivants :

	Membres	Non-membre
- Nilzan	220 (+10 %)	250 (+ 25 %)
- Décatix	45 F / 2cc (+ 25 %)	70 F. / 2cc (+95 %)

Ce groupement tient un cahier spécial d'aspersion pour les non-membres lors des séances de passage au couloir d'aspersion. Il peut donc faire la part des stocks écoulés aux deux prix afin de remplir correctement le livre de caisse ou de recettes. Mais lorsqu'il n'existe qu'une seule fiche de stock pour l'écoulement des produits à deux prix différents, la situation des stocks et du chiffre d'affaires est faussée. Pour éviter ces erreurs, les sorties de stocks doivent être gérées sur deux colonnes s'il y a deux prix.

3.2.5.3. Remarques sur des groupements particuliers

□□□ **Le groupement de Ngenda Livestock Association (N°9)**, déjà cité au point 323, est un groupement très dynamique. Sur le plan financier il a la plus forte croissance (14 444 FRW de capitalisation par mois) due à la marge brute la plus élevée de tous les groupements (+28,5 %). Sa localisation dans la ville de Ngenda au centre de la plus importante zone d'élevage de la Préfecture et sa situation de monopole lui assure un chiffre d'affaires très important (30 % des 11 GE visités pendant la mission).

Cette "réussite" n'est que financière. Tous les autres critères sont mauvais. Le principal objectif des groupements est de faire les prix les plus bas possibles mais dans le cas de Ngenda les trois produits de base supportent des marges de 25 à 28,7 %.

N'étant constitué que de commerçants, la part sociale est une part de blocage d'accès à un nombre très limité de 12 membres choisis : le montant de la cotisation est de 20 000 FRW, quand dans tous les autres groupements, les éleveurs pratiquent des cotisations de l'ordre de 1000 FRW.

Il est le seul groupement dont nous n'ayons pas pu tirer au clair la situation dans le temps imparti, du fait de l'existence d'un deuxième stock de produits vétérinaires sur fonds propres au GE. Ne pouvant établir dans la situation de la caisse et de la banque ce qui revient à l'activité pharmacie sur produits du Projet et sur produits propres, l'évaluation de mars 1998 avait conclu à un écart (détournement) de 22 % sur le chiffre d'affaires réalisé. Le problème évoqué au point 3251 sur la gestion globale des groupements à activités multiples (ici deux stocks), se pose effectivement. Pour connaître la situation exacte de ce GE il faut pouvoir l'étudier dans sa globalité.

Il est le seul groupement à n'intégrer aucune femme parmi ses membres puisque sa vocation n'est pas le développement mais le profit d'un nombre limité de commerçants.

Si la distribution des produits vétérinaires s'effectue dans cette zone dans ces conditions, c'est par l'absence d'autres véritables groupements d'éleveurs. Le Projet doit rapidement assurer la promotion d'autres groupements dans cette zone.

□□□ **Le groupement féminin de Twitezimbere (N°4)**. Créé dès 1995 pour aider les veuves et les orphelins, ce groupement pratiquait des activités agricoles collectives et du petit élevage individuel avant d'être doté par un appui extérieur d'un lot de 5 vaches laitières de

race exotique. Le Projet ANS est venu en appui à ce groupement avec la mise en place d'une pharmacie vétérinaire, élément indispensable au développement de ce cas intéressant d'élevage laitier collectif. L'activité pharmacie marche correctement en assurant la santé du bétail du groupement et en desservant les éleveurs de la zone. Le chiffre d'affaires mensuel est de 27 000 FRW et la capitalisation est effective mais limitée, comme dans les autres groupements, du fait d'une marge trop faible (11,3 %). Ce groupement est pluriactif (agriculture, pharmacie vétérinaire et production laitière) mais des caisses séparées ont permis de faire la situation du GE.

Un appui en gestion doit être apporté aux responsables du comité du GE pour leur permettre de suivre ces 3 activités. Dans le cadre de l'approvisionnement laitier de la ville de Kigali par les élevages périurbains, cette expérience mérite un appui particulier notamment sur le plan technique et sur le plan de la gestion de la production laitière (coûts de production, rentabilité...). Actuellement le comité ne bénéficie pas d'appui technique en production animale (ration de production laitière notamment...) et ne tient pas une comptabilité stricte des litrages produits ni des recettes ou des dépenses pour la production (aliment, herbe, main d'oeuvre...). La production commercialisée semble anormalement faible (4,25 litres par vache laitière exotique et par jour alors que des élevages similaires à Kigali produisent 14,4 l./vache l./jour au même moment). Un accent doit être mis sur le contrôle de la production laitière journalière, sur les conditions techniques de cette production, sur la comptabilité de cette activité et sur la maîtrise de la commercialisation du lait à partir du groupement. Dans les conditions actuelles, le chiffre d'affaires mensuel lait peut être estimé à 81 000 FRW (17 litres/j à 200 F/l, transport 700 F/jour) soit trois fois le chiffre d'affaires des produits vétérinaires. Malgré cela, les membres du groupement ne semblent pas en retirer beaucoup de profit et déclarent : "nous n'avons encore pas vu les fruits de notre travail; rien n'est encore rentré dans nos maisons, pas un veau, pas un chevreau ! Si le groupement s'enrichit mais pas nous, où est l'intérêt ? "

Avec un appui en gestion et en technique de production, ce groupement devrait pouvoir dégager des bénéfices substantiels. Ces bénéfices devraient pouvoir être répartis aux membres sous forme de ristourne normale et aussi sous forme de prêt en petit bétail (ou même bovin) afin que ces familles démunies puissent retrouver un niveau minimum de capitalisation individuelle et une production animale d'appoint pour assurer leur subsistance.

3.2.6. Vers une autonomie des groupements.

La viabilité de l'activité pharmacie des groupements doit se juger à la fois sur le plan de l'ensemble des groupements et sur le plan individuel. L'analyse du fonctionnement des groupements a donné des indications sur le fonctionnement individuel des groupements et sur leurs chances de se développer et d'atteindre leur autonomie.

Sur le plan de l'ensemble des groupements et de l'opération du Projet ANS, il y a lieu de regarder le degré d'autonomie de ces groupements. Cette autonomie doit être déclinée sur plusieurs plans :

- autonomie de la fonction d'approvisionnement,
- autonomie financière,
- autonomie de gestion.



Le Groupement des femmes de Twitezimbere

la volonté de s'en sortir :

- des activités agricoles
- un élevage laitier collectif
- une pharmacie vétérinaire

..... Un appui à obtenir :

- en techniques de production
- en commercialisation
- en gestion du groupement

3.2.6.1. Autonomie de la fonction d'approvisionnement.

Le Projet a eu pour tâche de réhabiliter les groupements d'éleveurs et de remettre en marche la fonction d'approvisionnement des éleveurs en produits vétérinaires. Les 34 groupements ont été réhabilités et assurent la diffusion des produits auprès des éleveurs. Cependant la fonction d'approvisionnement des groupements en produits est toujours assurée par le Projet. Le Projet a pris en charge provisoirement cette fonction primordiale, le temps que les groupements se structurent et puissent prendre le relais.

Cette fonction met en jeu deux acteurs du Projet : d'une part un logisticien chargé des achats groupés auprès des importateurs et gérant un stock régulateur et d'autre part les 4 Techniciens Vétérinaires de zone qui assurent l'approvisionnement des différents groupements.

Si les groupements ne réalisent pas encore par eux-mêmes leurs approvisionnements (achats et acheminement), le Projet les a dotés des moyens de se rendre autonomes :

- ils disposent de leurs fonds propres (marge nette et cotisations) pour assurer les frais de transport (taxi aller et retour),
- ils ont en place les outils de comptabilité et de gestion pour maîtriser cette fonction.

Les groupements sont actuellement mûrs pour se substituer aux Techniciens Vétérinaires du Projet dans la fonction d'acheminement des produits. Cette tâche peut être transférée dans les mois qui viennent aux gérants des pharmacies de groupement après une période de sensibilisation par les Techniciens Vétérinaires et un accompagnement dans la pratique (trajet, connaissance du siège du Projet, du bureau et du stock du logisticien, emplacement des importateurs dans la ville...).

Questionnés au sujet de cette autonomisation, les membres des bureaux sont très conscients de cet aspect des choses et l'un d'entre eux résume la situation en disant : "tout être vivant sait qu'il passera par une crise de sevrage".

3.2.6.2. Autonomie financière

Les groupements mènent l'activité pharmacie à partir d'un stock de produits mis à leur disposition à la création et qu'ils renouvellent par versement et rachat de produits au Projet. Il ne s'agit pas d'un véritable fonds de roulement constitué par une dotation de départ à laquelle viennent s'ajouter des cotisations ou parts sociales et des bénéfices.

Dans le cas d'un fonds de roulement il n'y a plus de versements au Projet mais une capitalisation dont on peut suivre les 3 composantes (stock, caisse et banque, dettes) et les évolutions (taux d'accroissement, positif ou négatif). Les achats viennent renouveler les stocks. La bonne gestion des composantes crée la dynamique du groupement. Les achats ne sont possibles que si les fonds sont disponibles et les dettes réduites ou nulles.

Le système mis en place temporairement par le Projet est différent :

- il satisfait l'activité pharmacie vétérinaire (9 millions de chiffre d'affaires annuel).
- il permet une certaine capitalisation (au même titre que le fonds de roulement). Les fonds propres des 10 GE suivis pendant la mission (hors groupement Ngenda) s'élèvent à 214 281 FRW et sont constitués de 193 281 de marge nette et de 21 000 FRW de cotisations pendant

leur activité. Ces fonds propres représentent seulement 10,5 % du fonds de roulement théorique terrain de ces 10 GE (2 034 726 FRW).

- Il ne permet pas aux membres de lier directement leur activité à la bonne gestion des 3 composantes de leur fonds de roulement : leurs achats ne sont pas directement liés à leurs capacités (caisse + banque) mais à leurs besoins exprimés auprès du Projet. Par ailleurs, si tous les éleveurs n'ignorent pas qu'ils doivent rembourser l'intégralité des dotations et réapprovisionnements effectués, tous les versements qu'ils effectuent leur paraissent diminuer leur richesse !

Le groupement N° 6 Abajyamugambi est actuellement dans la situation suivante :

Stock.....	109 339 FRW
Caisse + Banque.....	12 410
Débiteurs	<u>9 800</u>
“Richesse actuelle”.....	131 459 FRW

Si le GE effectue un versement des 12 410 F disponibles en caisse, le Projet va l'interpréter comme une amélioration de son taux de recouvrement tandis que le GE va l'interpréter comme une diminution de 9 % de sa richesse, qui tombe effectivement à 119 049 F. Par ailleurs le GE peut demander un réapprovisionnement de 25 000 F pour reconstituer des stocks (avec un nouveau bordereau à honorer), sans liaison avec ses capacités réelles (qui sont nulles s'il a versé le montant de sa caisse ou qui ne sont que de 12 410 F puisque 9 800 F sont bloqués auprès de débiteurs).

Dans la même situation, un groupement possédant en propre un réel fonds de roulement autonome, ne peut se réapprovisionner que pour le montant de ses disponibilités (12 410 F) et doit faire rembourser les débiteurs pour ne pas se trouver en situation de rupture de stocks, ce qui serait très mal interprété par les membres du groupement.

Le système actuel de réapprovisionnement-versement a permis de relancer l'activité pharmacie vétérinaire mais ne permet pas une responsabilisation totale des membres des groupements et un couplage direct de leurs résultats avec leurs compétences à gérer leur fonds de roulement. Le Projet doit actuellement faire évoluer son système en responsabilisant les groupements sur leurs propres fonds de roulement (fonds propres + subvention à définir par le Projet) afin de leur octroyer leur autonomie financière. La période de transition a été mise à profit pour créer un minimum de fonds propres et pour assurer la formation des comités à la gestion de ces fonds.

3.2.6.3. Autonomie de gestion.

Le Projet a mis en place dans chaque groupement les éléments complets d'une comptabilité. Les membres des comités des groupements ont reçu une première formation à la comptabilité et la gestion. La mission de terrain nous a permis de constater qu'avec un minimum de complément de formation et de suivi de la part des agents ANS (pour habituer les éleveurs à la tenue rigoureuse et régulière des documents), on peut estimer que chaque groupement dispose des ressources humaines et des éléments comptables pour suivre et contrôler ses activités. Nous avons constaté également que les écarts dans la gestion

relevaient, non pas de la malhonnêteté mais de défauts d'enregistrement ou d'erreurs qu'un suivi pouvait aisément supprimer.

Pour parvenir à une autonomie de gestion des groupements, maintenant que la comptabilité est pratiquement acquise, il est nécessaire de parvenir à la mise en place de fonds de roulements autonomes et d'effectuer la deuxième phase de la formation sur la maîtrise de la gestion de ces fonds de roulement (y compris dans les situations plurifonctionnelles).

3.3. La formation en santé animale, en organisation coopérative et en gestion

3.3.1. La formation en santé animale.

La préservation de la santé animale passe par la disponibilité effective des produits vétérinaires sur le terrain et par la bonne utilisation de ces produits. Les interventions individuelles au jour le jour sur le bétail ne peuvent être assurées par les techniciens du Minagri ou par des vétérinaires privés, la majorité des élevages étant constituée de petits élevages extensifs dispersés dans le milieu rural. La difficulté tient autant au très faible nombre d'agents vétérinaires qu'aux multiples difficultés liées à la dispersion des élevages, aux conditions d'accès, à l'absence de moyens rapides de communication et surtout au faible pouvoir d'achat des éleveurs. La santé animale de tous les jours est forcément entre les mains des éleveurs eux-mêmes.

Dans ces conditions, **conscient que la santé animale dépend de la disponibilité des produits mais aussi de leur emploi correct, le Projet a mis en place des formations techniques pour apporter ces compétences à des auxiliaires d'élevage au sein des groupements.** Ils servent de relais entre les techniciens et les éleveurs. Ils interviennent lors des séances collectives de prophylaxie ou de traitement (déparasitage interne et externe au couloir d'aspersion) et conseillent les éleveurs sur l'emploi des produits vétérinaires.

Les gérants de pharmacie et des membres des comités de groupement ont reçu une formation sur la reconnaissance des principales maladies, sur la posologie des médicaments présents dans les pharmacies et sur des éléments de zootechnie.

Au total 42 éleveurs membres des groupements, 47 encadreurs agricoles de base et 14 techniciens vétérinaires de commune ont été formés à la santé animale de base soit 103 personnes au total.

La formation a été dispensée en sessions de formation d'une semaine.

La formation des auxiliaires a été renforcée par la réalisation de campagnes de déparasitage systématique avec un triple objectif :

- sensibilisation des éleveurs au déparasitage systématique,
- information des éleveurs sur l'existence des pharmacies de groupement,
- connaissance des auxiliaires chargés d'appuyer ces opérations de déparasitage.

Le principal résultat de la mise en place des pharmacies des groupements et de la formation des éleveurs à la posologie est la baisse sensible de la pression de certaines maladies. Les résultats du suivi sanitaire du bétail montrent que le taux de verminose du bétail passe de

40 % à 21 % sur un échantillon, montrant sans doute un effet saison mais aussi indiscutablement un effet de l'utilisation massive et correcte des vermifuges dans les élevages des membres des groupements.

Au niveau de la formation, les sessions ont permis d'exposer aux éleveurs les symptômes des maladies et l'usage des produits vétérinaires (préparation, dosage...) mais il **manque la rédaction d'un "cahier de l'auxiliaire"** reprenant chaque maladie et chaque médicament pour que l'éleveur puisse s'y référer et en fasse l'acquisition totale au bout d'un certain temps. **Une partie pratique d'utilisation** devrait être incluse dans la session de formation en faisant effectuer par les auxiliaires des diagnostics et traitements sur les animaux des membres du groupement réunis à cet effet. En plus du suivi individuel des auxiliaires par les Techniciens ANS lors des passages au groupement, **des sessions de recyclage** doivent être programmées pour maintenir et améliorer le niveau de connaissance et introduire la formation sur les nouveaux médicaments.

L'objectif de former des éleveurs-auxiliaires des groupements à l'utilisation des produits vétérinaires et au conseil aux éleveurs est atteint.

3.3.2. La formation en organisation coopérative et en comptabilité simplifiée.

Depuis la mise en place dès septembre 1997 de sessions de formation assurées par des professionnels du Centre Iwacu, ce sont 191 éleveurs membres des comités directeurs de 36 groupements et 15 encadreurs et techniciens qui ont été formés. Tous les comités des groupements disposent de un ou plusieurs membres formés. Les groupements de la zone Nord de la Préfecture, non suivis par le Projet, ont pu également bénéficier de cette formation, le suivi étant assuré par la Direction Régionale des Services Agricoles.

La formation a porté sur :

- la connaissance des principes de l'organisation coopérative et du fonctionnement d'un groupement, les droits et devoirs des membres : principes, législation, organes de fonctionnement, difficultés...
- la tenue des documents de base permettant la bonne gestion des activités.

Cette formation a fait l'objet d'une évaluation très favorable quant au niveau d'assimilation des éléments abordés. La mission d'évaluation de mars 1998 et la présente mission confirment cette bonne assimilation sur le plan pratique, avec les remarques formulées pour parfaire cette acquisition. Tous les éleveurs sont très demandeurs de formation complémentaire.

Le résultat de cette formation et des suivis par le Projet ANS est la mise en place réelle de groupements disposant des ressources humaines et des outils techniques pour assurer la poursuite et la progression des groupements mis en place.

IV. PROPOSITIONS

4.1. Mettre en place une phase transitoire de 12 mois pour parachever les actions.

Dans le cadre de la structuration des producteurs pour la prise en charge de la santé animale, le Projet a réhabilité ou créé 34 groupements qui desservent actuellement l'essentiel de la Préfecture de Kigali Rural. Nous avons vu que les produits vétérinaires sont effectivement diffusés, que la formation des auxiliaires pour l'utilisation correcte des produits a été faite et que les groupements disposent des moyens humains et de l'outil comptable pour gérer ces activités.

Nous avons signalé **quelques points à améliorer dans le fonctionnement interne des groupements et dans la structuration pour amener l'ensemble du dispositif vers un point de non retour et assurer la durabilité des actions de façon autonome.**

On peut penser que **la durée des phases initiales de sensibilisation des éleveurs a été sous estimée ainsi que les difficultés rencontrées pour remobiliser les populations** puisque les premiers groupements n'ont pu être mis sur pied qu'en mars 1997 et que le dernier n'a été créé qu'en mars 1998.

Dans les deux courtes années imparties au Projet, la redynamisation des groupements d'éleveurs a été effective mais **une prolongation de l'action du Projet est nécessaire pour parachever la structuration et assurer la pérennité des actions déjà mises en place**, sous peine de perdre une grande partie du bénéfice obtenu à ce jour.

Dans la perspective d'un projet relais dans la Préfecture, s'organisant autour de filières comme le lait ou la viande pour l'approvisionnement de Kigali, les thèmes de production laitière, de génétique, d'alimentation, de collecte...devront s'appuyer sur les groupements qui existent déjà et maîtrisent la santé animale. Pérenniser les groupements existant est un gage de démarrage rapide de toute autre activité en matière d'élevage.

Le Projet actuel arrivant à son terme au 15 octobre 1998, **la consolidation des groupements peut demander la prolongation des activités pendant 12 mois.** Il s'agit pour le Projet actuel de trouver le financement de la prolongation de ce volet sur les reliquats du volet et sur des réallocations entre volets et éventuellement sur des financements complémentaires.

4.2. Optimiser le nombre et la répartition des Groupements d'Eleveurs par zone.

Pour rééquilibrer le ratio du nombre de bovins desservis par un Groupement et réduire les disparités entre zones, il est nécessaire :

- **d'achever la structuration du milieu éleveur par la création d'une dizaine de Groupements dans les zones déficitaires :**

Le ratio de 4 groupements par Commune ne tient pas compte des cheptels ni des superficies des Communes. On peut retenir un chiffre moyen de 1500 bovins par groupement pour estimer les derniers besoins en groupements (le chiffre moyen de 1361 bovins par groupement du Tableau 1 prend en compte les zones très densément desservies).

Tableau 10. Création de Groupements d'Eleveurs (GE) dans les zones déficitaires

Zone	Commune	Cheptel	ratio	Nb de GE théorique	Nb actuel de GE	GE à créer
Sud	Kanzenze	7400	1500	5	4	1
	Gashora	5141	1500	4	2	2
	Ngenda	11843	1500	8	2	6
Est	Bicumbi	5100	1500	4	3	1
Total		29484		21	11	10

- **de redécouper les zones d'action par technicien vétérinaire** pour tenir compte de cette nouvelle répartition géographique.

En passant de 34 Groupements à 44 au total pour 4 Techniciens vétérinaires, la nouvelle charge de travail de promotion, suivi et encadrement passe à 11 groupements par technicien en moyenne. Le redécoupage des zones doit tenir compte de cette charge de travail et des déplacements suivant les zones.

4.3. Asseoir l'autonomie des groupements par 5 mesures.

Le diagnostic de la situation des groupements a fait ressortir 5 points qui doivent être améliorés pour concourir à l'autonomie des groupements :

- la dotation d'un fonds de roulement propre à chaque groupement,
- l'accroissement de la marge bénéficiaire pour assurer le fonctionnement,
- la mise en place d'un règlement intérieur,
- la prise en charge des approvisionnements par les groupements,
- le passage à la gestion opérationnelle.

4.3.1. La dotation d'un fonds de roulement propre à chaque groupement.

Nous avons vu que le système de réapprovisionnement - versement a permis de relancer l'activité pharmacie (point 3262), mais qu'il devait évoluer vers la forme d'un fonds de roulement propre à chaque groupement. La gestion du fonds de roulement permet de responsabiliser totalement les membres (pharmacien, comité et assemblée générale) et couple le résultat, la croissance du groupement, avec la compétence à gérer ce fonds de roulement.

Ce fonds de roulement doit être constitué de :

- l'apport personnel des membres par les cotisations,
- le bénéfice déjà réalisé par le groupement sur ses activités,
- la subvention du Projet.

Le montant total de ce fonds de roulement doit être suffisant pour que l'ensemble des produits vétérinaires nécessaires se trouve dans la pharmacie et que les stocks servent sans rupture jusqu'à un réapprovisionnement tous les 2 ou 3 mois. **Avec un fonds de roulement entre 200 000 et 300 000, chaque groupement peut satisfaire les éleveurs de sa zone et se développer.** Le montant total peut tenir compte de l'écoulement actuel connu pour chaque groupement et être modulé au cas par cas pour calculer la subvention.

----->> Les Techniciens Vétérinaires du Projet doivent entreprendre, pour les 4 zones, une **tournée générale des 34 groupements pour sensibiliser les éleveurs** à l'évolution de la situation et définir avec eux **un calendrier rapproché d'assemblée générale** par groupement pour faire le point de situation.

----->> Une deuxième tournée générale des groupements doit être menée pour tenir les assemblées générales par groupement destinées à établir devant tous les membres la situation financière du groupement avant de passer à la dotation d'un fonds de roulement. Ce point de situation est également l'occasion de constater quels sont les groupements qui maîtrisent la gestion et ceux pour lesquels une formation et un suivi devront encore précéder la cession d'un fonds de roulement.

La cotisation des membres doit être calculée, discutée ou confirmée.

Le bénéfice doit être calculé pour chaque groupement. La situation peut être établie sur le modèle de ce qui a été fait pendant la mission pour aboutir au "pseudo" fonds de roulement terrain dont ils disposent actuellement. Compte tenu des besoins et de l'écoulement des produits par le groupement, le montant d'un fonds de roulement propre peut être défini et la subvention calculée.

Par exemple, le groupement N°3 Amajyambere (voir feuille en Annexe) dispose actuellement d'un pseudo fonds de roulement terrain de 262 458 FRW. Sa situation est saine puisque la décomposition du fonds de roulement est :

- Stock.....	136 655
- Caisse +Banque....	105 768
- Débiteurs.....	20 035

Les fonds propres de ce groupement s'élèvent à 57 608 FRW, constitués par les bénéfices accumulés depuis le début du contrat avec le Projet. Les fonds appartenant au Projet dans ce groupement sont donc de 204 850 FRW (262 458-57 608). Si le Projet et le groupement estiment qu'un fonds de roulement total de 300 000 FRW est nécessaire dans cette zone (écoulement actuel des produits 42 000FRW par mois), l'apport personnel du groupement est constitué par les fonds propres et la subvention par le Projet doit s'élever à 242 392 FRW (300 000-57 608). Le Projet ayant déjà mis à la disposition du groupement la somme de 204 850 FRW, doit compléter par un apport en médicaments ou en argent de 37 542 FRW. A partir de ce moment, le groupement ne rembourse plus le Projet mais fait fonctionner ses approvisionnements par lui-même, en fonction de ses possibilités financières réelles.

A l'issue de cette tournée d'assemblées générales des groupements, le Projet doit disposer :

- **d'une liste de groupements à doter immédiatement d'un fonds de roulement** : ces groupements doivent avoir une situation transparente avec pas ou très peu de débiteurs et le comité doit maîtriser la gestion. Un suivi rapproché de ces groupements confirmera leur autonomie.
- **d'une liste de groupements à doter ultérieurement d'un fonds de roulement** : la situation de ces groupements est transparente mais les paramètres de fonctionnement sont à améliorer (débiteurs trop nombreux) et la maîtrise de la comptabilité et de la gestion nécessite une formation complémentaire et un suivi. La dotation en fonds de roulement interviendra après cette formation, au fur et à mesure de la maîtrise de la gestion et si le fonctionnement est correct.

4.3.2. L'accroissement de la marge bénéficiaire pour assurer le fonctionnement.

Tous les groupements doivent impérativement être rentables et dégager des bénéfices afin de couvrir des charges incontournables :

- frais de transport pour les approvisionnements,
- couverture de l'inflation,
- frais de fonctionnement (indemnités, fournitures, entretien...),
- casse, vol, perte, péremption de produits vétérinaires et d'intrants,
- ristourne aux membres,
- croissance du fonds de roulement pour le développement des activités.

La marge doit couvrir ces différents points pour assurer la pérennité et le développement des groupements. Mais la marge doit aussi rester limitée pour ne pas entraîner d'augmentation des prix trop importante afin de garantir l'accès aux soins du bétail à tous les éleveurs, notamment aux plus pauvres. Classiquement, **le fonctionnement et le développement des pharmacies vétérinaires des groupements sont assurés par une marge brute moyenne de 15 à 20 %, soit environ 18 %**. Les groupements restent libres de fixer leur marge mais des éléments d'appréciation doivent leur être fournis et débattus avec eux pendant les tournées de sensibilisation et d'assemblée générale :

- **deux produits essentiellement président à la formation du chiffre d'affaires** et donc de la marge : un vermifuge et un acaricide. Le résultat global dépend donc en grande partie de la fixation judicieuse de ces deux prix de vente.

- **la marge peut plus facilement être augmentée sur les produits de faible prix** par dose (valeur absolue d'un produit entre 50 et 300 FRW) que sur les produits d'un prix déjà élevé (une pierre à lécher à 2880 FRW).

Pour garantir la viabilité économique des groupements, il est nécessaire de mener avec les éleveurs une réflexion sur la marge brute à fixer sur les intrants vétérinaires. Suivant le niveau de marge, les conséquences sont très différentes :

- une marge globale de 5 % va entraîner un déficit puis une régression du groupement,
- une marge de 9 % (moyenne actuelle) ne permet pas une autonomie,
- une marge de 28,7 % freine l'accès des plus pauvres aux soins vétérinaires réguliers

Il est nécessaire d'obtenir une marge brute globale d'environ 18 % en appliquant une marge variable sur chaque produit en fonction de son prix unitaire.

□ **l'acaricide et le déparasitant interne** sont des produits au prix unitaire peu élevé par dose et peuvent supporter une marge relativement élevée.

- Pour un acaricide régulièrement utilisé tous les 15 jours par les éleveurs d'un groupement, les 2 millilitres de Décatix par bovin, à 17,9 FRW le millilitre, font un traitement au prix d'achat groupement de 35,8 FRW. De nombreux groupements ont vendu la dose à 40 FRW et ont abouti à une marge de seulement 11,7 %. Une majoration du prix de vente à 45 FRW la dose procure une marge de 25,6 % au groupement, sans trop gêner l'éleveur car la somme demeure modique et le traitement annuel est fractionné en 24 fois (soit un coût théorique de l'acaricide de 1080 FRW/bov./an). Une majoration à 43 FRW la dose (ou 85 FRW les 2 bovins) procure une marge de 20 %.

- le déparasitage interne qui est effectué 2 fois par an représente une dépense importante à chaque traitement. La fixation de la marge doit tenir compte de cette donnée. Le traitement d'un bovin adulte coûte $200 \times 2 \text{ bolus} = 400 \text{ FR}$, soit 800 FRW par an mais qu'il faut assurer en deux fois seulement. Les éleveurs ont d'ailleurs fixé la marge du Nilzan par exemple à 5 % dans 36 % des groupements visités et à 10 % dans également 36 % des groupements. Cette volonté de limiter la marge sur ce produit tient compte de leur pouvoir d'achat. Trois groupements seulement ont fixé des marges supérieures ou égales à 20 %. Une marge de 17,5 %, correcte pour le groupement, porte le prix du bolus à 235 FRW et le traitement saisonnier à 470 FRW /bovin soit 30 FRW de plus que le traitement à 10 % de marge (440 FRW). Cette augmentation reste mineure et doit pouvoir être acceptée même par les plus pauvres éleveurs.

□ **Les traitements d'urgence aux antibiotiques ou antiparasitaires sanguins** sont en général d'un coût beaucoup plus élevé. La marge doit être réduite pour ne pas bloquer l'accès à ces produits de qualité et ne pas détourner l'éleveur vers le commerce parallèle moins cher mais sans garanties. Le groupement pourra par exemple favoriser l'usage des antibiotiques à longue action (qui par un traitement unique suppriment les problèmes de résistances) par une marge faible de 10-15 %. La formation des éleveurs et auxiliaires doit confirmer cet usage.

Dans tous les cas, les groupements devront se tenir au courant de l'évolution des prix des produits au niveau de l'importateur afin de répercuter les augmentations pour conserver intactes les capacités d'approvisionnement des groupements.

Le groupement doit également statuer sur l'instauration de prix différenciés membres / non membres et des marges à appliquer dans ce cas. Dans le cas de prix différenciés, le pharmacien et le comité doivent mettre en place la comptabilité et la gestion des stocks qui s'impose.

Des discussions menées en assemblées générales avec l'appui d'ANS doivent permettre aux éleveurs de prendre les décisions judicieuses quant aux marges par produit pour garantir la bonne marche et la pérennité de leur groupement tout en garantissant l'accès de tous les éleveurs aux médicaments.

4.3.3. La mise en place d'un règlement intérieur.

Nous avons vu que tous les groupements ne disposaient pas de règlements intérieurs et que de nombreux points de fonctionnement de la vie associative comme du fonctionnement économique de la pharmacie vétérinaire n'étaient pas précisés. Il pouvait en résulter un climat de suspicion entre les membres très défavorable à la bonne marche du groupement.

Sans reprendre les points détaillés au paragraphe 321 (page 11), l'assemblée générale doit adopter dans chaque groupement un règlement intérieur qui précise :

- les dettes des membres (ventes à crédit) : sont-elles autorisées ou non ? Si oui, montant maximum, délais de remboursement, taux, sanctions...
- responsabilité du pharmacien et du comité dans les écarts de trésorerie qui pourraient être constatés.
- attitude vis à vis des prix différenciés membre/non membre, gestion des activités multiples au sein du groupement.
- périodicité des réunions de comité, situation à présenter...

Les différents points du règlement intérieur peuvent être complétés au fur et à mesure de l'expérience acquise au sein du groupement face à un problème ou provenir d'un échange avec d'autres groupements dans le cadre des Unions de groupements à mettre en place.

4.3.4. La prise en charge des approvisionnements par les groupements.

La chaîne actuelle d'approvisionnement part du logisticien qui a effectué les commandes à l'importateur pour aboutir au pharmacien du groupement par l'intermédiaire du technicien vétérinaire du Projet qui achemine les produits. Ce type d'approvisionnement doit très rapidement s'arrêter pour être remplacé par un approvisionnement totalement pris en charge par les groupements.

Dans un premier temps, le groupement doit évaluer ses besoins en produits en fonction de ses stocks et de l'écoulement et, à partir de ses fonds propres (sur fonds de roulement propre) financer les achats auprès du logisticien du Projet et financer le transport aller et retour. Le logisticien reste temporairement celui qui négocie avec les importateurs.

Dans un deuxième temps, des Unions de groupements doivent prendre la place du logisticien du Projet et les groupements s'approvisionner auprès de leurs Unions. Le logisticien s'occupera alors d'appuyer les Unions dans cette nouvelle fonction, jusqu'à leur autonomie. Le logisticien cède la place aux Unions d'éleveurs qui doivent négocier avec les importateurs.

Cette première étape de "passation" de fonction entre le logisticien et les techniciens vétérinaires d'une part et les groupements qui s'approvisionnent de façon autonome auprès du logisticien d'autre part, doit être mise en place le plus rapidement possible. Certains groupements dont la situation est parfaitement claire peuvent débiter leurs approvisionnements immédiatement tandis que d'autres devront attendre les assemblées générales pour prendre en charge cette fonction. Dans tous les cas, cette fonction d'approvisionnement devra être transférée et financée par les groupements dans les 3 mois.

La deuxième étape est liée à la mise en place des Unions dès le quatrième mois.

Ainsi progressivement, les groupements puis les Unions doivent s'approprier la démarche d'approvisionnement, supporter les coûts, connaître la filière d'approvisionnement et devenir un des maillons de cette filière dans le respect de l'intérêt des éleveurs.

4.3.5. Le passage à la gestion opérationnelle.

Le Projet a mis en place avec succès la comptabilité au sein des groupements. La deuxième phase de formation à la gestion doit rendre cette gestion complètement opérationnelle. Les assemblées générales et la mise en place des fonds de roulement doivent être l'occasion de sensibiliser les comités à la nécessité de suivre cette formation complémentaire à la gestion et de la programmer par sessions.

A côté des éléments de comptabilité déjà mis en place, **les éléments de gestion du fonds de roulement doivent également être mis en place et les éleveurs initiés à leur fonctionnement.** Il s'agit de tenir une fiche de contrôle, du type de celle qui est donnée en exemple au paragraphe 322 (et situations par groupement en Annexe), qui fait la synthèse des différents livres de caisse, fiches de stocks... et permet de présenter la situation financière complète (dépenses, bénéfice, fonds de roulement, débiteurs...). Cette situation est nécessaire à connaître pour que les membres du groupement prennent des décisions.

Le programme de formation au suivi de la gestion d'une pharmacie vétérinaire devra comporter les éléments suivants :

- établissement du fonds de roulement de départ et de sa structure (caisse + stock + débiteurs).
- maîtrise des différents cahiers de comptabilité (livre de caisse, fiches de stocks, cahier des débiteurs...)
- calcul du fonds de roulement théorique à contrôler (en fonction des différents mouvements de produits et d'argent qui sont survenus entre deux contrôles).
- contrôle réel des trois composantes du fonds de roulement et rapprochement avec le fonds de roulement théorique.
- calcul du taux d'accroissement (positif ou négatif) et réflexion sur l'évolution.
- suivi des principaux indicateurs : taux de dettes, taux d'écart, taux d'accroissement.

Pour faciliter cette gestion, les responsables de comités seront dotés de calculatrice simple et familiarisés à son utilisation. La relative complexité de ces calculs entraîne des erreurs lorsqu'ils sont effectués à la main alors que tous les commerçants manipulent la calculatrice sans aucun problème.

On trouvera en **Annexe deux Fiches Techniques d'Elevage Tropical** (N°3-1995; Les Groupements d'Eleveurs : I. L'Organisation; et N° 4-1995; Les Groupements d'Eleveurs : II. Leur Rôle) qui détaillent le suivi de la gestion d'une pharmacie vétérinaire de groupement (fiche N° 4-1995, pages 14-17).

La gestion du groupement ne doit pas se limiter à la pharmacie vétérinaire mais toucher les autres intrants (agricoles...) et intégrer les productions faites dans le cadre collectif (champs collectifs, élevage laitier du groupement...). La formation à la gestion doit se terminer par l'établissement du bilan et du compte d'exploitation simplifié.

Les éleveurs doivent pouvoir au moins deux fois par an tenir une assemblée générale et établir leur bilan. Ils doivent discuter de ce bilan, connaître leur bénéfice, débattre de la ristourne et de l'affectation des bénéfices, apprécier la compétence de leur comité...

A l'occasion de ces assemblées générales, les comptes devront être présentés à tous les membres. Pour que l'information des membres analphabètes soit aussi complète que possible

(47 % des hommes et 72 % des femmes sont analphabètes), les comptes seront également présentés de façon visuelle. Les trois composantes du fonds de roulement seront présentées sous forme d'histogramme cumulatif permettant de saisir "l'état de santé" du fonds de roulement et de comparer deux situations à des périodes différentes. Une illustration de cet outil pédagogique est donnée dans la Fiche Technique N° 3, page 9, en Annexe.

Cette **deuxième phase de formation à la gestion opérationnelle** doit être contractualisée avec l'organisme formateur qui a dispensé la première formation à la comptabilité ou avec toute autre structure compétente.

En plus de la formation à la gestion, deux autres **mesures d'accompagnement** permettront aux groupements de maîtriser cette gestion :

- **la poursuite du suivi** de la comptabilité et de la gestion par les Techniciens Vétérinaires du Projet,
- **les rencontres inter-groupements** à mettre en place par le Projet. Ces rencontres constituent un élément très stimulant entre les membres de différents comités pour l'adoption de la gestion. Par ailleurs ce sont ces rencontres qui vont constituer les premières étapes d'une sensibilisation en vue de la création d'Unions de groupements.

L'autonomie des groupements passe donc par leur dotation d'un fonds de roulement propre, la fixation d'un niveau de marge brute rémunérateur, la formalisation de procédures par un règlement intérieur, la prise en charge effective des approvisionnements et la maîtrise de la gestion de toutes les activités du groupement.

4.4. Structurer les Groupements en Unions de Groupements

Des Unions de groupements doivent être mises en place pour :

- **prendre la relève du Projet dans la fonction d'approvisionnement.** Les Unions regroupent les besoins des groupements d'une zone et se chargent des négociations avec les agents de la filière en amont (les importateurs) en négociant des prix de gros.

Si la première étape de l'autonomisation dans les approvisionnements est la prise en charge par les groupements de l'acheminement des produits du Dépôt du Projet vers les groupements, la deuxième étape est la maîtrise des achats en gros auprès des importateurs et le remplacement du Projet par les Unions.

Pendant toute la phase transitoire, le logisticien du projet doit appuyer cette transition.

- **constituer des dépôts à proximité des groupements**, gérés par les groupements. Les groupements viennent s'approvisionner à ces dépôts et prennent en charge les coûts d'approvisionnement.

Après une phase de sensibilisation individuelle des groupements à l'occasion des assemblées générales - bilans, le Projet doit organiser des rencontres inter-groupements. Les éleveurs des comités partagent leurs expériences, leurs difficultés et leurs réussites de groupement et mènent une réflexion sur la relève du Projet en matière d'approvisionnement.

Ces concertations de groupements par zone doivent aboutir à la mise en place d'Unions, au choix de leur localisation, à la mobilisation d'assemblées générales constitutives, à l'établissement de statuts et de règlements intérieurs, à l'élection de bureaux. Un capital doit être constitué par des cotisations des groupements et une subvention de complément.

Une formation complémentaire doit être donnée au pharmacien du Dépôt d'Union ainsi qu'aux membres du bureau de l'Union afin de disposer d'une équipe compétente pour gérer ce dépôt commun.

Les premiers **approvisionnements auprès des importateurs** peuvent alors commencer et le Logisticien du Projet et les Techniciens Vétérinaires des zones doivent accompagner cette démarche jusqu'à l'autonomie.

Nombre et localisation des Unions doivent être bien étudié par les groupements et le Projet. Pour que les Unions aient un poids dans une négociation avec les agents de la filière, il faut qu'elles soient peu nombreuses, de 1 à 4 au maximum pour la Préfecture. Elles doivent également être assez proches des groupements pour être maîtrisées par eux et pour faciliter leurs approvisionnements. Une Union peut regrouper par exemple les trois Communes du Sud, une autre deux Communes de l'Est et une troisième les zones actuelles Nord, Nord-Est et la Commune de Kanombé, constituant l'Union du Centre, basée en périphérie de Kigali.

La Fiche Technique N°3 en Annexe décrit, sur des expériences vécues, la structuration des éleveurs en République Centrafricaine et au Tchad et la Fiche Technique N° 4, les rôles des Unions et les perspectives de développement des activités, notamment la commercialisation du bétail par les Unions au Burkina Faso.

Les Unions mises en place permettent de résoudre le problème des approvisionnements en produits vétérinaires mais deviennent aussi la structure des éleveurs et agro-éleveurs qui peut leur permettre d'accéder à d'autres intrants, de transformer leurs produits ou de les commercialiser, de servir de base à la vulgarisation et de les représenter devant toutes les instances.

4.5. Céder à ces structures le fonds de produits vétérinaires du Projet

Le Projet a mis en place 34 groupements et l'achèvement de cette structuration de base devrait porter le nombre total de groupements à environ 44 Groupements : c'est le premier niveau de structuration.

Le niveau supérieur de structuration qui permet l'autonomisation de l'activité pharmacie vétérinaire est constitué par les Unions, 4 au maximum.

Au fur et à mesure de la maîtrise de la gestion par les comités des groupements et des Unions, le Projet peut céder le fonds de produits vétérinaires à ces deux niveaux :

- aux 44 Groupements :

Nous avons estimé qu'un groupement disposant de 200 à 300 000 FRW peut satisfaire

pour le moment toutes les demandes en produits vétérinaires des éleveurs de sa zone. Une consommation importante dans une zone est satisfaite par une rotation rapide de ce même fonds de roulement.

$$44 \text{ Groupements} \times \pm 300\,000 \text{ FRW} = 13\,200\,000 \text{ FRW}$$

Chacun de ces groupements devra également mobiliser ses propres forces pour apporter sa contribution à la constitution du capital. Les 34 groupements disposent actuellement d'environ 800 000 FRW de fonds propres constitués par leurs cotisations et les bénéfices accumulés depuis le début du fonctionnement des groupements.

Au total, les groupements de base qui desservent la Préfecture devraient pouvoir disposer d'environ 14 millions comme fonds de roulement pour approvisionner en produits vétérinaires tous les élevages de la région.

- aux 3 Unions :

La fonction première des Unions étant d'approvisionner ses membres au prix de gros, elles doivent disposer d'une réelle capacité financière de négociation avec les partenaires de la filière. Elles doivent également disposer de stocks pour satisfaire les demandes des groupements. Cette double capacité des Unions (stock et négociation) peut être obtenue par un fonds de roulement d'environ 2 millions par Union.

$$3 \text{ Unions} \times \pm 2\,000\,000 \text{ FRW} = 6\,000\,000 \text{ FRW}$$

La contribution des groupements peut se faire par une cotisation spéciale de leur part pour participer au capital et par la construction ou l'aménagement du dépôt de l'Union. Les groupements doivent être liés financièrement à leur dépôt d'Union afin de se "l'approprier".

Le pharmacien du dépôt de l'Union doit recevoir une formation complémentaire solide en gestion et être appuyé par le logisticien du Projet et les techniciens vétérinaires mais les membres du bureau de l'Union et les leaders des groupements doivent pouvoir contrôler sa gestion. L'expérience a prouvé que les déviations toujours possibles des pharmaciens de dépôts quand ils sont seuls à maîtriser la gestion, sont impossibles quand tout le bureau a les mêmes compétences et que les leaders des groupements peuvent également suivre la gestion du dépôt à l'occasion des assemblées générales des Unions.

Le tandem constitué par les Unions et les groupements qui en dépendent constituent la structure capable de prendre la relève du Projet et de donner aux éleveurs leur autonomie dans l'approvisionnement en produits vétérinaires.

4.6. Former à la santé animale de base

Nous avons vu que la formation d'auxiliaire de santé animale a été dispensée à tous les responsables de pharmacies vétérinaires de groupement, dans un but de diagnostic et de conseil aux éleveurs.

Pour appuyer cette formation technique, **un cahier de l'auxiliaire** devrait reprendre en détail :

- les éléments du diagnostic des maladies, l'agent causal, les modes de contamination, les symptômes, le diagnostic différentiel,
- présenter les produits avec leur mode de préparation et le dosage.

Chaque auxiliaire formé peut s'y référer et s'appuyer dessus pour informer et sensibiliser les éleveurs de sa zone.

On présente en Annexe un extrait du cahier de l'éleveur (maladies et produits) diffusé aux 6000 éleveurs formés en République Centrafricaine depuis 1983 et un extrait du cahier de l'éleveur de Guinée (calendrier de prophylaxie) diffusé aux 8000 éleveurs et 1000 auxiliaires formés. La formation des auxiliaires et des éleveurs est détaillée dans la Fiche Technique N°4, pages 17-23, en Annexe.

Dans le cadre de ces formations, une partie pratique d'utilisation devrait terminer une session de formation dans les élevages des membres des groupements, à l'occasion des regroupements du bétail au couloir d'aspersion.

Le recyclage des auxiliaires et éleveurs formés devrait intervenir régulièrement par très courtes sessions par zone et à chaque fois qu'un nouveau produit fait son apparition.

Dans le cas des élevages pastoraux du Bugesera, la mobilité des troupeaux (transhumance) remplace la stabulation des élevages des autres zones et les propriétaires sont souvent très éloignés des troupeaux, en confiant la garde à des bergers. Une stratégie différente et complémentaire doit être mise en place pour assurer la santé animale dans ce type d'élevage. La stratégie s'apparente à ce qui est mis en place dans les zones semblables à élevage pastoral extensif comme la République Centrafricaine et la Guinée : **les auxiliaires pharmaciens des groupements** sont toujours formés et assurent la permanence à la pharmacie du groupement mais **les éleveurs de base sont également formés**. En milieu transhumant, produits vétérinaires et personnes formées peuvent "suivre" les déplacements du bétail grâce aux groupements et à la formation des éleveurs.

□□□ **Les groupements** peuvent mettre les produits vétérinaires à la disposition des éleveurs de deux façons différentes :

- soit l'éleveur d'un groupement se déplace et pénètre dans une autre zone dotée d'un groupement et de sa pharmacie et s'y approvisionne
- soit le groupement d'origine attribue un stock secondaire au groupe d'éleveurs qui se déplace dans une zone non dotée d'un groupement, le groupe justifiant à son retour de l'utilisation des produits.

L'essentiel est que les produits vétérinaires accompagnent le bétail en transhumance partout où il peut être malade et qu'il soit traité par des auxiliaires ou éleveurs formés.

□□□ **La formation des éleveurs de base** est pratiquée à très large échelle dans de nombreux pays à type d'élevage pastoral. Au Rwanda, si 65 % des ménages mènent leur élevage bovin en stabulation semi-permanente ou permanente, il reste 35 % des ménages qui pratiquent un élevage pastoral (source : Experco International. Enquête Nationale sur l'Élevage, 1997).

Pour ce type d'élevage qui sera hors de portée des professionnels de la santé animale comme des auxiliaires, la formation des éleveurs est indispensable. Les propriétaires du bétail seront formés mais aussi les bergers qui sont le plus souvent ceux qui sont réellement en contact avec le bétail. Constitué surtout d'un public d'analphabètes, la formation est toujours possible et basée sur une acquisition visuelle (dessins des symptômes visibles, préparation des produits, dosage en fonction des poids à âge type, convention d'âges sur les lunaisons et



La tâche dévolue aux bergers des grands troupeaux transhumants :

- conduire au pâturage
- abreuver
- soigner

... tous les jours ...



saisons des pluies...). La page suivante montre une fiche de posologie de produit utilisée pour la formation des éleveurs de base en République Centrafricaine. La fiche peut porter des commentaires écrits pour servir à tout public. D'autres fiches de posologie se trouvent en Annexe.

Comme pour les auxiliaires, les maladies qui sévissent dans la zone sont traitées à l'oral avec des supports visuels, ainsi que tous les produits susceptibles de les traiter ou de s'en prémunir. Un exemple de stage de formation des éleveurs de base est détaillé en annexe.

Au sein des groupements où l'élevage pastoral est pratiqué et dans les groupements qui doivent être créés dans le Bugesera, des stages de formation pour éleveurs de base doivent compléter la formation des auxiliaires de groupements si l'on veut que la santé animale soit garantie aussi efficacement dans tous les types d'élevage.

4.7. Recentrer les actions d'ANS

4.7.1. Un suivi des Groupements et des Unions pour atteindre l'autonomie.

La priorité des agents du Projet est d'achever la structuration et l'autonomisation des groupements et de structurer ces groupements en Unions. Progressivement, les tâches d'approvisionnement menées par les Techniciens Vétérinaires doivent être cédées aux groupements. Les Techniciens doivent se consacrer essentiellement à la structuration des éleveurs et à **tout ce qui peut les roder dans cette démarche d'autonomisation :**

- sensibilisation et assemblées générales-bilans,
- suivi rapproché de la tenue des outils de comptabilité et de gestion,
- rodage des opérations d'approvisionnement des groupements au logisticien puis aux Unions,
- rencontres inter-groupements et réunions d'Unions, organisation des réunions, prises de décision, suivi des rotations et de la gestion des dépôts des Unions,
- accompagnement dans les négociations des Unions avec les agents de la filière,
- participation aux formations en gestion,
- participation aux formations en santé animale.

L'ensemble de ces tâches constitue l'accompagnement, le suivi des groupements et des Unions.

4.7.2. Pour accompagner et dépasser la santé animale

Le Projet s'est consacré à la remise sur pied des groupements et de la fonction santé animale. Dans le cadre de la santé animale, des actions complémentaires permettent de potentialiser les pharmacies mises en place dans les groupements : les équipements en infrastructures telles que les couloirs de traitement et la vulgarisation.

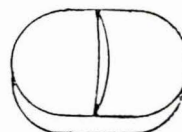
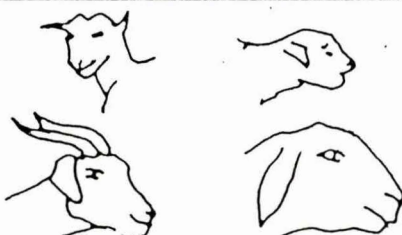
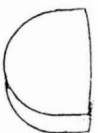
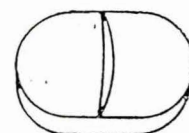
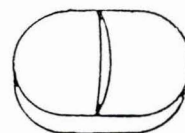
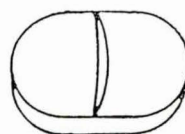
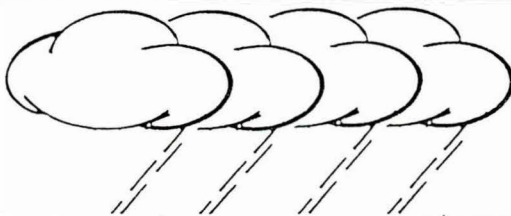
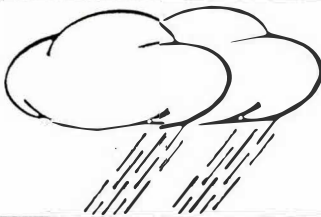
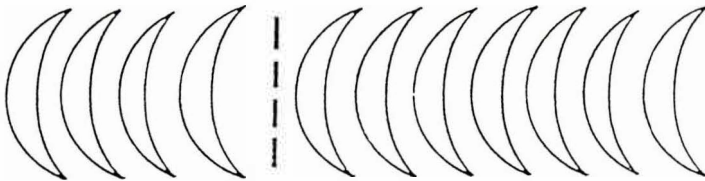
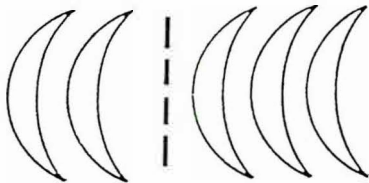
VADEPHEN

فدېڤېن

لښکرزغ
لښکر بید



Médicaments des veaux
contre les parasites internes.



▣▣▣ Les équipements en infrastructures

Dans presque tous les groupements visités, le couloir de traitement joue un grand rôle. Il est l'infrastructure autour de laquelle s'organisent les passages périodiques du bétail pour les déparasitages externes par pulvérisation tous les 15 jours et le déparasitage interne. A ces occasions, tous les éleveurs se retrouvent pour ces actions de santé animale.

La mise en place ou la réfection dans tous les groupements d'un couloir de traitement permet d'instaurer les principaux réflexes de santé animale nécessaires dans la région : les déparasitages systématiques, internes et externes.

▣▣▣ La santé animale et la vulgarisation

Les séances de déparasitage du bétail sont l'occasion de réunir tous les éleveurs des groupements et de nombreux éleveurs hors groupements. Ces éleveurs vont aborder les problèmes de santé animale les plus divers mais aussi tous les domaines traitant de la production animale ou de la commercialisation des productions.

C'est au niveau de cet auditoire que la complémentarité entre les groupements, les Unions, le Projet et les Techniciens Vétérinaires Communaux du MinAgri peut s'organiser.

Le Technicien Vétérinaire Communal peut intervenir dans un milieu regroupé et réceptif, organisé et disposant de quelques moyens, et y faire passer toute une série de thèmes de santé et de production animale (soins et traitements, alimentation, génétique, logement, commercialisation...). **Le groupement est le lieu privilégié pour faire passer les messages de la vulgarisation par le Technicien Vétérinaire du MinAgri.** Les fonctions de vulgarisation sont rendues possibles ou facilitées par l'existence des groupements qui permettent d'avoir un impact beaucoup plus grand qu'une vulgarisation auprès d'individus isolés. Des séances de vulgarisation, des démonstrations, des débats peuvent être organisés d'un commun accord entre les groupements et un Technicien Vétérinaire. Une certaine contribution aux frais de déplacement (carburant) peut même être envisagée par les groupements ou les Unions pour la venue d'un Technicien Vétérinaire sur un programme précis de vulgarisation demandé par les groupements. Le manque de moyens de déplacement des Techniciens Vétérinaires est en effet un frein certain à l'exécution de leurs tâches.

Si les **Techniciens Vétérinaires Communaux** ne sont pas directement concernés par l'approvisionnement et la distribution des produits vétérinaires, ils peuvent par contre être **directement impliqués dans les programmes de formation des auxiliaires et éleveurs des groupements à la santé animale de base et aux recyclages.** La mise en place des pharmacies vétérinaires doit impérativement être couplée avec la formation au diagnostic des principales maladies et à l'utilisation des produits. Dans la chaîne d'épidémiosurveillance, les éleveurs constituent le premier maillon, directement en contact avec le bétail et ils pourront d'autant plus jouer leur rôle d'alerte des services vétérinaires qu'ils auront été formés au diagnostic simple des maladies les plus dangereuses et contagieuses (peste, péripneumonie...).

La mise en place des Groupements doit permettre aux Techniciens Vétérinaires du MinAgri de jouer un rôle important dans la formation et la vulgarisation.

□□□ **L'appui aux actions de production déjà en cours dans les groupements**

Les éleveurs ont maintes fois signalé que la redynamisation de leurs groupements devait leur faire retrouver les activités qu'ils menaient déjà par le passé. Certains groupements mènent déjà des actions en production animale et en commercialisation des produits de l'élevage : production laitière et commercialisation avec bovins améliorés dans le groupement féminin de Twitezimbere, commercialisation du lait pour les membres du groupement d'Abatiganda, élevage de chèvres en crédit rotatif pour les femmes du groupement de Tuzamurane...

Certaines de ces activités menées directement par le groupement ont une répercussion sur la gestion de la caisse pharmacie. La gestion de ces groupements à activités multiples doit être étendue à toutes les activités et le Projet doit s'impliquer dans la formation à la gestion de ces activités multiples. Par ailleurs, la production laitière menée dans le groupement de Twitezimbere ou la production caprine dans le groupement de Tuzamurane comportent une composante santé animale assurée par la pharmacie du groupement mais surtout une composante production animale que le Projet se doit d'appuyer. Ces groupements préfigurent la multiplicité des actions qui seront très prochainement menées dans de nombreux groupements lors d'une deuxième phase. Dans l'immédiat, l'appui à ces activités de production limitées à quelques groupements est nécessaire pour qu'elles progressent positivement et qu'elles ne mettent pas en péril le groupement et sa fonction santé animale.

Le Projet ne peut, dans cette phase transitoire, mettre en place un programme de production animale, mais il ne peut non plus ignorer ces cas de production pour deux raisons :

- nécessité de protéger l'activité pharmacie vétérinaire en encadrant l'activité production qui lui est liée par la gestion,
- bénéfice à tirer d'une implication limitée dans les domaines de production qui vont se développer prochainement dans tous les groupements au côté de la santé animale.

□□□ **Des perspectives d'actions dans les groupements menés par les femmes.**

Les actions de santé animale profitent à tous les types d'éleveurs, hommes ou femmes. Cependant des actions complémentaires ou spécifiques peuvent être entreprises pour appuyer ce groupe cible particulièrement vulnérable :

- vulgarisation de thèmes techniques liés à l'élevage caprin (alimentation, santé des mères et des agneaux, hygiène de la traite, introduction de géniteurs, amélioration laitière, commercialisation...) et à l'élevage bovin laitier.
- appui aux opérations de reconstitution des cheptels caprins pour le soutien des économies familiales par la mise en place au sein des groupements d'un crédit solidaire rotatif en caprins à partir des bénéfices des groupements...
- implication de Techniciens Vétérinaires féminins pour la mise au point d'une approche plus spécifique de la vulgarisation en milieu féminin.

4.8. Programmer les activités de la phase transitoire.

Un gros effort doit être effectué dans les six premiers mois de la phase transitoire pour structurer les éleveurs aux deux niveaux. Les six derniers mois doivent permettre de suivre et de confirmer les groupements et Unions dans leur autonomisation.

Tableau 11. Calendrier des activités de la phase transitoire (1998-1999).

	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Sensibilisation c éation 10 GE	xxx	xxx										
Sensibilisation Assemblée G.	xxx	xxx										
AG - Bilan 34 / 44 GE		xxx	xxx					xxx	xxx			xxx
cession Fde R Groupements		x	xxx	x	xx	xxx						
Approv. auto: - GE / Logist. - GE / Union - U. / Import.		xxx	xxx	x x x x	x xxx xxx	xxx xxx xxx	xxx xxx xxx	xxx xxx xxx	xxx xxx xxx	xxx xxx xxx	xxx xxx xxx	xxx xxx xxx
Formation gestion GE		xxx		xxx		xxx						
Suivi GE	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Sensib.Unions (inter-GE)		xxx	xxx	xxx	xxx							
Créat. Unions				xxx	xxx	xxx						
Formation gestion Union				x	x	x						
cession Fde R Unions				x	x	x						
Suivi dépôt U				x	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Formation santé ani.base	x	x		x			x			x		
Infrastructure		x			x							
Appui ponct. Production	xx		xx				xx					

Il y a quatre grands types d'activités à mener :

- La sensibilisation et la création des 10 derniers groupements.
- L'autonomisation des groupements depuis la programmation des assemblées générales, la formation complémentaire à la gestion du fonds de roulement, la cession du fonds de roulement, l'accompagnement dans les approvisionnements autonomes jusqu'au suivi permanent.
- La structuration en Unions et leur autonomisation : création des Unions, formation à la gestion, cession du fonds de création des dépôts d'Unions, accompagnement dans les négociations avec les importateurs, suivi des activités des dépôts.
- La formation des auxiliaires et des éleveurs à la santé animale.

A ces activités prioritaires viennent s'ajouter la réalisation d'infrastructures telles que des couloirs de traitement et ponctuellement des appuis aux productions (lait, viande, collecte...) menées par quelques groupements.

Cette programmation est très serrée du fait du peu de temps imparti mais le respect de cet échéancier devrait permettre de substituer au Projet une structure pérenne nationale basée sur les groupements et leurs Unions et assurant la diffusion des produits vétérinaires dans la Préfecture de Kigali Rural.

V. CONCLUSION

Le Projet de Redynamisation des Groupements d'Éleveurs, mené par Action Nord-Sud et financé par la Communauté Européenne a atteint les objectifs qui lui avaient été assignés. La tâche prioritaire a été de recréer les structures socio-économiques de base, les groupements d'éleveurs, pour remettre sur pied l'activité la plus urgente, la préservation de la santé animale.

Depuis les événements dramatiques de 1994, les 11 Communes de la zone d'action d'ANS ne disposent que de 6 Techniciens Vétérinaires Communaux dotés de faibles moyens pour entrer en contact avec les éleveurs. Pour pallier ce manque de prestations vétérinaires, la stratégie qui se met en place est d'initier la privatisation. Dans cette optique, une condition préalable et favorable à la privatisation de la médecine vétérinaire est la responsabilisation des éleveurs eux-mêmes dans les approvisionnements en intrants vétérinaires. Les intrants vétérinaires sont ainsi mis à la portée des éleveurs et ils en assurent la gestion dans un cadre contractuel à définir avec les Vétérinaires au service des futures Unions de Groupement.

La redynamisation et la création de groupements est effective : avec la mise en place de 34 Groupements d'Éleveurs, on peut dire qu'actuellement tout éleveur de la Préfecture de Kigali Rural est à moins de 10 km d'un point de vente de toute la gamme de produits vétérinaires dont il peut avoir besoin.

La formation des auxiliaires des groupements a permis d'utiliser rationnellement ces produits et de conseiller les éleveurs. L'auxiliaire et la pharmacie du groupement deviennent un élément majeur, un maillon indispensable entre l'éleveur et les services vétérinaires.

Au fur et à mesure du développement des groupements, leurs fonctions se diversifieront et ils deviendront un cadre propice à la vulgarisation, non seulement en matière de santé animale mais aussi en production, transformation et commercialisation des produits animaux.

Les deux années de Projet ont permis d'atteindre les trois objectifs fixés : redynamiser les groupements d'éleveurs, rendre disponibles les produits vétérinaires et former les éleveurs à l'utilisation de ces produits.

La mission a pu constater que tous les groupements ont une assise réelle, des statuts et une vie associative satisfaisante. Les rôles sont distribués entre les membres et la pharmacie de chaque groupement approvisionne les éleveurs. La comptabilité est tenue dans chaque groupement. Les principaux critères de suivi du fonctionnement des fonds de roulement font apparaître une situation saine. Toutefois l'autonomie des pharmacies des groupements ne pourra être garantie que par un relèvement de la marge bénéficiaire pour atteindre environ 18 % alors qu'actuellement les 9 % appliqués ne permettent pas d'assurer le fonctionnement de l'activité et le développement du fonds de roulement. Les charges supportées actuellement par le Projet (transport pour approvisionnement) et les contraintes internes à tout groupement (frais de fonctionnement, ristourne...) doivent être prises en charge intégralement par les groupements. La gestion doit être renforcée pour permettre de valoriser la comptabilité mise en place et permettre de prendre des décisions et "piloter" la progression des groupements.

Le niveau de traitement par animal est déjà satisfaisant et son développement est lié à une meilleure connaissance par les éleveurs de l'existence de ces pharmacies parfois très récentes, à la vulgarisation des pratiques de soins du bétail et à une politique plus dynamique de vente de la part de ces groupements. Cependant la vente des produits restera aussi dépendante du développement du pouvoir d'achat des éleveurs. Le maintien par les groupements des prix les plus bas possibles, tout en permettant le fonctionnement normal des groupements, est sans doute l'élément qui permettra au plus grand nombre d'éleveurs d'accéder aux soins du bétail.

La formation des auxiliaires à l'utilisation des produits a touché tous les groupements et facilite l'adoption par les éleveurs de pratiques de soins rationnelles, notamment auprès des petits élevages sédentaires semi-stabulés. Le problème demeure partiellement pour les grands élevages, notamment les transhumants du sud de la Préfecture, à la fois démunis en groupements et pour lesquels la solution de l'auxiliaire est insuffisante face à la dispersion et à la mobilité. La formation des éleveurs eux-mêmes, comme elle se pratique dans les pays où cette mobilité est de règle, est une solution à envisager. Dans ce cas la formation des propriétaires des troupeaux puis des bergers auxquels ils sont confiés permet de résoudre le problème dans ce type d'élevage.

Malgré la courte durée impartie à ce Projet - deux années - les acquis sont considérables. Ils n'en sont pas moins fragiles, surtout si le Projet se terminait sans avoir pris le temps de mettre en place les conditions de la durabilité des actions actuellement menées. On ne peut reprocher aux équipes actuelles cette situation : la période de démarrage du Projet consacrée au recrutement et à la formation des techniciens vétérinaires et surtout la phase primordiale de sensibilisation des éleveurs, a été plus longue que prévue, et ceci de façon incontournable, compte tenu des difficultés, résistances et suspicions qui ont suivi les dramatiques événements de 1994. L'achèvement de ce Projet, c'est à dire la substitution du Projet par une structure locale pérenne pour le maintien des activités actuelles, nécessite la prolongation de l'appui pendant au moins 12 mois.

Les actions à mener se situent à deux niveaux :

- achever la structuration à la base par l'autonomisation des groupements.
- mettre en place la structure des Unions qui remplacera le Projet.

Les moyens pour parvenir à l'autonomisation des groupements sont identifiés :

- dotation d'un fonds de roulement propre à chaque groupement,
- relèvement raisonnable de la marge bénéficiaire sur les produits vétérinaires,
- mise en place d'un règlement intérieur,
- prise en charge des approvisionnements et des autres fonctions par les groupements,
- complément de formation des membres des comités pour passer à la gestion opérationnelle dans chaque groupement.

La structuration des groupements en Unions est déjà souhaitée par les groupements et est nécessaire pour constituer l'outil qui leur permette :

- de négocier leurs approvisionnements avec suffisamment de poids vis à vis des importateurs en amont,

- de desservir les groupements par des dépôts de proximité maîtrisés par les groupements d'éleveurs.

La cession du fonds des produits vétérinaires du Projet devrait pouvoir se faire progressivement à ces deux structures, au fur et à mesure qu'elles maîtrisent la technique et la gestion nécessaire. La formation et le suivi par les Techniciens du Projet peuvent amener les groupements à ce niveau.

A partir de ces Groupements et Unions qui maîtrisent la santé animale, toutes les autres activités d'élevage peuvent être menées : production laitière et insémination artificielle, embouche, amélioration de l'alimentation, transformation des produits laitiers, commercialisation des produits transformés et du bétail...

Groupements et Unions sont surtout le lieu privilégié pour faire passer les messages de la vulgarisation par les Techniciens des Services du MinAgri.

Les propositions contenues dans ce rapport et le programme établi devraient permettre d'asseoir de façon pérenne la structuration des éleveurs, pour la maîtrise de la santé animale, mais aussi pour permettre aux Projets à venir de trouver sur place le partenaire essentiel qui fait souvent défaut : les éleveurs organisés.

ACTION NORD SUD
Volet Elevage
Projet redynamisation

Calendrier de visite de M. Le Masson
du 29 juin au 11 juillet 1998

Lundi 29 juin

18h55 : Arrivée à l'aéroport de Kanombe
20h00 : Entretien avec les responsables du volet élevage

Mardi 30 juin

08h00 : Entretien avec les responsables du volet élevage
15h00 : Idem

Mercredi 1er juillet : Férié (Fête de l'Indépendance)

Jeudi 2 juillet

08h30 : Entrevue à l'Union Européenne
10h30 : Groupement Abadatenguha du secteur Murehe, commune Bicumbi
13h00 : Groupement Dufatanye du secteur Busanza, commune Kanombe
15h30 : Entrevue avec le Directeur des Services Agricoles de Kigali
16h30 : Entrevue avec le Directeur de l'Elevage

Vendredi 3 juillet

07h30 : Départ du bureau
08h30 : Groupement Amajyambere du secteur Rubungo, commune Rubungo
11h30 : Entrevue avec le bourgmestre de Gikomero
15h00 : Synthèse de la journée avec l'équipe vétérinaire

Samedi 4 juillet : Férié (journée de la Libération)

Dimanche 5 juillet

09h00 : Visite d'un élevage laitier bovin et d'un élevage laitier caprin

Lundi 6 juillet

07h15 : Départ du bureau
08h00 : Groupement Twitezimbere du secteur Gahengeri, commune Bicumbi
13h00 : Groupement Abatiganda du secteur Kanazi, commune Kanzenze
17h30 : Entrevue avec le représentant commercial d'Agrotech

Mardi 7 juillet

07h00 : Départ du bureau

08h00 : Groupement Abajyamugambi du secteur Taba, commune Mugambazi

11h15 : Groupement Abishyizehamwe du secteur Kiyanza, commune Mugambazi

14h45 : Groupement Tuzamurane du secteur Kabuye, commune Rutongo

18h00 : Rencontre ONG GRIM (GTZ)

Mercredi 8 juillet

07h00 : Départ du bureau

09h00 : Groupement Ngenda L.A., du secteur Ruhuha, commune Ngenda

14h45 : Groupement ubumwe du secteur Nkanga, commune Gashora

Jeudi 9 juillet

07h30 : Départ du bureau

08h15 : Groupement Abishyizehamwe du secteur Kanzenze, commune Kanzenze

12h00 : Visite de la pharmacie Africhem

14h00 : Visite de la pharmacie Agrophar

Vendredi 10 juillet

8h00 à 10h00 : Centre National d'Insémination artificielle + Laboratoire national de Rubilizi

14h30 : Restitution aux différentes institutions partenaires (UE, DRSA, Direction de l'élevage, ANS)

16h00 : Réunion interne

Samedi 11 juillet

9h00 à 12h00 : Point avec l'équipe vétérinaire

14h30 : Point avec les responsables du volet élevage

19h55 : Départ de l'aéroport de Kanombe

ALM

RAPORO Y'UBWOROZI

IMBONERAHAMWE YA RAPORO YO MU BWOROZI.

Kicali Ruzi

1. IBARURARY'AMATUNGO

1.1. AMATUNGO MAREMARE. (GROS BETAİL)

ZONES A/N'S		Inka nkuru		Amashashi		Imfizi		Imitavu y'Inyana		Imitavu y'Ibimasa		Ibimasa bito		Inkone		Igiteranyo	
E	1. BICUMBI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.100	
N	2. BUTAMWA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.330	
S	3. GASHORA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5.141	
N-E	4. GIKOMERO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.546	
E	5. GIKORO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.392	
E	6. KANOMBE	991	-	598	-	47	-	374	-	232	-	327	-	-	-	2.573	
S	7. KANZENZE	3.841	-	1.179	-	41	-	815	-	-	-	784	-	30	-	7.400	
-	8. MBOGO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.691	
N	9. MUGAMBAZI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.053	
-	10. MUSASA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.251	
S	11. NGENDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.843	
N-E	12. RUBUNGO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.966	
-	13. RUSHASHI	1.930	-	1.740	-	24	-	973	-	1.270	-	1.270	-	79	-	6.538	
N	14. RUTONGO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	941	
-	15. SHYORONGI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.863	
-	16. TARE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.608	
TOTAL																69.236	

beant Tawitani bacece Tatal

Uts

Utsa

Am

KICAU RUND

1.2. AMATUNGO MAGUFI (PETIT BETAIL)

ZONES		Caprins		Ovins		Porcins		Bovins		Oies		Chiens		Chats	
ANS	KOMINI	PR: caprins	Ihene	Intama	Ingurube	Inkwavu	Inkoko	Imbata	Ibishuhe	Imbwa	Injangwe				
E	1. BICUMBI	16676	10.006	6.670	2.279	2.028	17.045	-	-	-	-				
N	2. BUTAMWA	4480	1.149	31	11	1.312	2.099	-	-	99	-				
S	3. GASHORA	5553	4.870	683	-	134	1.041	-	-	-	-				
N-E	4. GIKOMERO	4820	3.390	1.430	215	938	4.977	-	-	264	505				
E	5. GIKORO	3466	2.771	695	103	402	3.375	-	-	228	234				
E	6. KANOMBE	4813	3.438	1.375	728	1.397	13.603	-	-	148	206				
S	7. KANZENZE	8668	8.237	431	180	252	9.922	59(-)	-	293	172				
-	8. MBOGO	2360	1.901	459	259	-	1.365	-	-	-	-				
N	9. MUGAMBAZI	3418	1.825	1.593	125	-	2.464	-	-	-	-				
-	10. MUSASA	5971	4.602	1.369	432	-	2.578	-	-	-	-				
S	11. NGENDA	10612	9.427	1.185	3.171	3.531	26.300	-	-	285	253				
N-E	12. RUBUNGO	2422	1.883	539	536	1.668	10.358	-	-	250	416				
-	13. RUSHASHI	10446	5.375	4.773	413	955	3.073	-	-	94	117				
N	14. RUTONGO	1351	979	372	367	570	41.174	21(-)	22	136	149				
-	15. SHYORONGI	3705	3.003	702	559	2.706	7.131	-	-	353	312				
-	16. TARE	5823	3.193	2.630	752	2.136	2.386	-	-	-	-				
TOTAL		90986	65.849	24.937	10.130	18.029	158.893	80(-)	22	2.140	2.543				

SITUATION DU GROUPEMENT N° 1 : ABADATENGUA (C. de Bicumbi) au 02/07/98														
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA	
Nilzan	200	210	10	5,0	445	0	267	178	35600	2670	53400	56070	89000	
Decatix	17900	19690	1790	10,0	2	0	1,3	0,7	12530	2327	23270	25597	35800	
Supadip			0					0	0	0	0	0	0	
Oxyt. 20%	2000	2200	200	10,0	18	0	10	8	16000	2000	20000	22000	36000	
Oxyt. 10%			0					0	0	0	0	0	0	
Péni-Strep.	1854	2000	146	7,9	7	0	4	3	5562	584	7416	8000	12978	
Butalex			0					0	0	0	0	0	0	
Bloc lécher	2880	3050	170	5,9	5	0	3	2	5760	510	8640	9150	14400	
Vermitan AL.	50	60	10	20,0	115	0	68	47	2350	680	3400	4080	5750	
Tetramiz.	50	60	10	20,0	20	0	0	20	1000	0	0	0	1000	
Bérénil	250	300	50	20,0	23	0	14	9	2250	700	3500	4200	5750	
Tetra opht.	150	200	50	33,3	5	0	0	5	750	0	0	0	750	
Polymast	400	450	50	12,5	3	0	0	3	1200	0	0	0	1200	
Biolyte			0					0	0	0	0	0	0	
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0	
gants			0					0	0	0	0	0	0	
seringue 20	1500	1600	100	6,7	5	0	3	2	3000	300	4500	4800	7500	
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0	
aiguille IM			0					0	0	0	0	0	0	
Thermom.			0					0	0	0	0	0	0	
Teint. iode (l)			0					0	0	0	0	0	0	
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0	
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0	
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0	
Savlon (l)			0					0	0	0	0	0	0	
Sel (kg)			0					0	0	0	0	0	0	
									86002	9771	124126	133897	210128	
1 MARGE BRUTE :			9771						Marge brute moyenne %		7,9			
(Bénéfice brut)									(Mbt / v v pa x 100)					
									SITUATION GLOBALE A CONTROLER					
2 DEPENSES :			0						Cumul Approvisionnements		210128			
									+ Marge Brute		9771			
3 PERTE :			0						- Dépenses		0			
4 VOL :			0						+ Cotisations (en + ou -)		0			
5 CASSE :			0						- Versements		-104000			
6 PEREMPTION :			0						- Pertes		0			
7 Total perte Stock (PA) (3+4+5+6)			0						Situation théorique.....		115899			
									RESULTAT DU CONTROLE :					
									Valeur Stock (PA)		86002			
8 MARGE NETTE : (1-2-7)			9771						Caisse		1300			
									Banque		28 597			
									Débiteurs listés		0			
9 COTISATIONS :			0						Situation au contrôle		115899			
10 FONDS PROPRES : (8+9)			9771						ECART A EXPLIQUER :		0			
									(- : déficit; + : excédent)					
11 CUMUL APPROV.			210128						SITUATION TERRAIN A CONTROLER AU PROCHAIN PASSAGE :					
									Stock		86002			
12 CUMUL VERSEMENTS :			104000						Caisse + Banque		29 897			
									Débiteurs		0			
13 DEBITEURS :			0						Fonds de Roulement théorique terrain		115899			
									Remarque :					
Période (mois)		12												
Versement / Chiffre d'affaires :				77,7%										
Versement + caisse + banque / Chiffre d'affaires :					100,0%									

SITUATION DU GROUPEMENT N° 2 : DUFATANYE (C. de Kanombe) au 02/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	220	20	10,0	300	0	115	185	37000	2300	23000	25300	60000
Decatix	17900	20000	2100	11,7	3	0	3	0	0	6300	53700	60000	53700
Supadip			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 20%	2150	2300	150	7,0	12	0	11	1	2150	1650	23650	25300	25800
Oxyt. 10%	1000	1200	200	20,0	12	0	12	0	0	2400	12000	14400	12000
Péni-Strep.	1662	1800	138	8,3	12	0	4	8	13296	552	6648	7200	19944
Butalex	14650	15500	850	5,8	9	0	5	4	58600	4250	73250	77500	131850
Bloc lécher	2880	3000	120	4,2	16	0	16	0	0	1920	46080	48000	46080
Vermitan AL.			0					0	0	0	0	0	0
Tetramiz.	50	60	10	20,0	200	0	6	194	9700	60	300	360	10000
Bérénil	250	300	50	20,0	90	0	55	35	8750	2750	13750	16500	22500
Tetra opht.	150	200	50	33,3	17	0	3	14	2100	150	450	600	2550
Polymast	400	450	50	12,5	20	0	0	20	8000	0	0	0	8000
Biolyte			0					0	0	0	0	0	0
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0
gants	41	50	9	22,0	14	0	4	10	410	36	164	200	574
siringue 20	1500	1600	100	6,7	9	0	1	8	12000	100	1500	1600	13500
siringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM	150	160	10	6,7	6	0	1	5	750	10	150	160	900
Thermom.	330	350	20	6,1	5	0	0	5	1650	0	0	0	1650
Teint. iode (I)			0					0	0	0	0	0	0
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.	2000	2200	200	10,0	1	0	0	1	2000	0	0	0	2000
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0
Savlon (l)			0					0	0	0	0	0	0
Sel (kg)			0					0	0	0	0	0	0
									156406	22478	254642	277120	411048
1 MARGE BRUTE :			22478							8,8			
(Bénéfice brut)										(Mbt / v v pa x 100)			
2 DEPENSES :			0										
3 PERTE :			0										
4 VOL :			0										
5 CASSE :			0										
6 PEREMPTION :			0										
7 Total perte Stock (PA)			0										
(3+4+5+6)													
8 MARGE NETTE :			22478										
(1-2-7)													
9 COTISATIONS :			0										
10 FONDS PROPRES :			22478										
(8+9)													
11 CUMUL APPROV.			411048										
12 CUMUL VERSEMENTS :			112000										
13 DEBITEURS :			120200										

[illegible]

SITUATION DU GROUPEMENT N° 4 : TWITEZIMBERE (C. de Bicumbi) au 06/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	220	20	10,0	200	0	42	158	31600	840	8400	9240	40000
Decatix	17900	20000	2100	11,7	1	0	1	0	0	2100	17900	20000	17900
Supadip			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 20%	2250	2500	250	11,1	12	0	3	9	20250	750	6750	7500	27000
Oxyt. 10%	1000	1200	200	20,0	36	0	15	21	21000	3000	15000	18000	36000
Péni-Strep.	2000	2300	300	15,0	12	0	3	9	18000	900	6000	6900	24000
Butalex	14650	15000	350	2,4	2	0	1	1	14650	350	14650	15000	29300
Bloc lécher	2880	3100	220	7,6	10	0	6	4	11520	1320	17280	18600	28800
Vermitan AL.	50	60	10	20,0	200	0	25	175	8750	250	1250	1500	10000
Tetramiz.			0					0	0	0	0	0	0
Bérénil	250	300	50	20,0	50	0	21	29	7250	1050	5250	6300	12500
Tetra opht.	150	200	50	33,3	20	0	2	18	2700	100	300	400	3000
Polymast	410	500	90	22,0	10	0	1	9	3690	90	410	500	4100
Biolyte			0					0	0	0	0	0	0
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0
gants			0					0	0	0	0	0	0
seringue 20	1500	1600	100	6,7	10	0	3	7	10500	300	4500	4800	15000
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM	150	170	20	13,3	10	0	6	4	600	120	900	1020	1500
Thermom.			0					0	0	0	0	0	0
Teint. iode (I)			0					0	0	0	0	0	0
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0
Savlon (l)			0					0	0	0	0	0	0
Sel (kg)			0					0	0	0	0	0	0
									150510	11170	98590	109760	249100
1 MARGE BRUTE :			11170							11,3			
(Bénéfice brut)										(Mbt / v v pa x 100)			
2 DEPENSES :			0										
3 PERTE :			0										
4 VOL :			0										
5 CASSE :			0										
6 PEREMPTION :			0										
7 Total perte Stock (PA) (3+4+5+6)			0										
8 MARGE NETTE : (1-2-7)			11170										
9 COTISATIONS :			0										
10 FONDS PROPRES :			11170										
(8+9)													
11 CUMUL APPROV.			249100										
12 CUMUL VERSEMENTS :			65000										
13 DEBITEURS :			19440										

SITUATION DU GROUPEMENT N° 5 : ABATIGANDA (C. de Kanzenze) au 06/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventas PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	220	20	10,0	500	0	36	464	92800	720	7200	7920	100000
Decatix	17875	20000	2125	11,9	1	0	0,5	0,5	8937,5	1062,5	8937,5	10000	17875
Supadip			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 20%			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 10%	1000	1200	200	20,0	36	0	16	20	20000	3200	16000	19200	36000
Péni-Strep.	2010	2500	490	24,4	12	0	4	8	16080	1960	8040	10000	24120
Butalex			0					0	0	0	0	0	0
Bloc lécher	1880	2000	120	6,4	10	0	2	8	15040	240	3760	4000	18800
Vermitan Al.	50	100	50	100,0	50	0	7	43	2150	350	350	700	2500
Tetramiz.			0					0	0	0	0	0	0
Bérénil	250	250	0	0,0	50	3	14	33	8250	0	3500	3500	12500
Tetra opht.	150	200	50	33,3	10	0	1	9	1350	50	150	200	1500
Polymast	450	500	50	11,1	10	0	3	7	3150	150	1350	1500	4500
Biolyte			0					0	0	0	0	0	0
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0
gants			0					0	0	0	0	0	0
seringue 20	1500	1800	300	20,0	10	0	5	5	7500	1500	7500	9000	15000
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM	150	200	50	33,3	20	0	5	15	2250	250	750	1000	3000
Thermom.			0					0	0	0	0	0	0
Teint. iode (I)			0					0	0	0	0	0	0
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0
Savlon (I)			0					0	0	0	0	0	0
Sel (kg)			0					0	0	0	0	0	0
									177508	9482,5	57537,5	67020	235795
1 MARGE BRUTE :			9482,5							Marge brute moyenne %	16,5		
(Bénéfice brut)										(Mbt / v v pa x 100)			
2 DEPENSES :			250							SITUATION GLOBALE A CONTROLER			
										Cumul Approvisionnements	235795		
										+ Marge Brute	9482,5		
3 PERTE :			0							- Dépenses	-250		
4 VOL :			750							+ Cotisations (en + ou -)	0		
5 CASSE :			0							- Versements	-23000		
6 PEREMPTION :			0							- Pertes	-750		
7 Total perte Stock (PA)			750							Situation théorique.....	221278		
(3+4+5+6)										RESULTAT DU CONTROLE :			
										Valeur Stock (PA)	177508		
8 MARGE NETTE :			8482,5							Caisse	17000		
(1-2-7)										Banque	0		
										Débiteurs listés	11700		
9 COTISATIONS :			0							Situation au contrôle	206208		
10 FONDS PROPRES :			8482,5							ECART A EXPLIQUER :			
(8+9)										(- : déficit; + : excédent)	-15070		
11 CUMUL APPROV.			235795							SITUATION TERRAIN A CONTROLER AU PROCHAIN PASSAGE :			
										Stock	177508		
12 CUMUL VERSEMENTS :			23000							Caisse + Banque	17 000		
										Débiteurs	26770		
13 DEBITEURS :			11700							Fonds de Roulement théorique terrain	221278		
										Remarque : en attendant d'expliquer le déficit, celui-ci est affecté au poste			
										Débiteurs. Vérifier versements, dépenses, pertes, vol, caisse, cotisations,			
Période (mois)	2,5									erreurs d'enregistrement ou de calcul, oublis ...			
Versement / Chiffre d'affaires :				34,3%									
Versement + caisse + banque / Chiffre d'affaires :								59,7%					

SITUATION DU GROUPEMENT N° 6 : ABAJYAMUGAMBI (C. de Mugambazi) au 07/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	220	20	10,0	300	0	130	170	34000	2600	26000	28600	60000
Decatix	17900	25000	7100	39,7	3	0	0,428	2,572	46039	3038,8	7661,2	10700	53700
Supadip			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 20%			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 10%			0					0	0	0	0	0	0
Péni-Strep.			0					0	0	0	0	0	0
Butelex			0					0	0	0	0	0	0
Bloc lécher	2880	3050	170	5,9	10	0	5	5	14400	850	14400	15250	28800
Vermitan AL.			0					0	0	0	0	0	0
Tetramiz.	50	60	10	20,0	300	0	53	247	12350	530	2650	3180	15000
Bérénil			0					0	0	0	0	0	0
Tetra opht.	150	160	10	6,7	20	0	3	17	2550	30	450	480	3000
Polymast			0					0	0	0	0	0	0
Biolyte			0					0	0	0	0	0	0
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0
gants			0					0	0	0	0	0	0
seringue 20			0					0	0	0	0	0	0
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM			0					0	0	0	0	0	0
Thermom.			0					0	0	0	0	0	0
Teint. iode (l)			0					0	0	0	0	0	0
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0
Savlon (l)			0					0	0	0	0	0	0
Sel (kg)			0					0	0	0	0	0	0
									109339	7048,8	51161,2	58210	160500
1 MARGE BRUTE :			7048,8							Marge brute moyenne %	13,8		
(Bénéfice brut)										(Mbt / v v pa x 100)			
										SITUATION GLOBALE A CONTROLER			
2 DEPENSES :			0							Cumul Approvisionnements	160500		
										+ Marge Brute	7048,8		
3 PERTE :			0							- Dépenses	0		
4 VOL :			0							+ Cotisations (en + ou -)	0		
5 CASSE :			0							- Versements	-36000		
6 PEREMPTION :			0							- Pertes	0		
7 Total perte Stock (PA)			0							Situation théorique.....	131549		
(3+4+5+6)										RESULTAT DU CONTROLE :			
										Valeur Stock (PA)	109339		
8 MARGE NETTE :			7048,8							Caisse	12410		
(1-2-7)										Banque	0		
										Débiteurs listés	7800		
9 COTISATIONS :			0							Situation au contrôle	129549		
10 FONDS PROPRES :			7048,8							ECART A EXPLIQUER :	-2000		
(8+9)										(- : déficit; + : excédent)			
11 CUMUL APPROV.			160500							SITUATION TERRAIN A CONTROLER AU PROCHAIN PASSAGE :			
										Stock	109339		
12 CUMUL VERSEMENTS :			36000							Caisse + Banque	12 410		
										Débiteurs	9800		
13 DEBITEURS :			7800							Fonds de Roulement théorique terrain	131549		
										Remarque : en attendant d'expliquer le déficit, celui-ci est affecté au poste			
										Débiteurs. Vérifier versements, dépenses, pertes, vol, caisse, cotisations,			
Période (mois)		5								erreurs d'enregistrement ou de calcul, oublis...			
Versement / Chiffre d'affaires :				61,8%									
Versement + caisse + banque / Chiffre d'affaires :								83,2%					

SITUATION DU GROUPEMENT N° 7 : ABISHYZEHAMWE (C. de Mugambazi) au 07/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	210	10	5,0	800	0	310	490	98000	3100	62000	65100	160000
Decatix	17900	20000	2100	11,7	2	0	1	1	17900	2100	17900	20000	35800
Supadip			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 20%			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 10%			0					0	0	0	0	0	0
Péni-Strep.	1662	1800	138	8,3	25	0	15	10	16620	2070	24930	27000	41550
Butalex			0					0	0	0	0	0	0
Bloc lécher	2280	3100	820	36,0	10	0	6	4	9120	4920	13680	18600	22800
Vermitan AL.	55	60	5	9,1	220	0	90	130	7150	450	4950	5400	12100
Tetramiz.			0					0	0	0	0	0	0
Bérénil	250	270	20	8,0	10	0	6	4	1000	120	1500	1620	2500
Tetra opht.	155	170	15	9,7	20	0	5	15	2325	75	775	850	3100
Polymast	396	420	24	6,1	12	0	12	0	0	288	4752	5040	4752
Biolyte	372	400	28	7,5	4	0	4	0	0	112	1488	1600	1488
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0
gants			0					0	0	0	0	0	0
seringue 20	1500	1600	100	6,7	10	0	1	9	13500	100	1500	1600	15000
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM	150	160	10	6,7	12	0	1	11	1650	10	150	160	1800
Thermom.	225	125	-100	-44,4	5	0	2	3	675	-200	450	250	1125
Teint. iode (l)			0					0	0	0	0	0	0
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0
Savlon (l)			0					0	0	0	0	0	0
Sel (kg)			0					0	0	0	0	0	0
									167940	13145	134075	147220	302015
1 MARGE BRUTE :			13145						Marge brute moyenne %	9,8			
(Bénéfice brut)									(Mbt / v v pa x 100)				
									SITUATION GLOBALE A CONTROLER				
2 DEPENSES :			0						Cumul Approvisionnements		302015		
									+ Marge Brute		13145		
3 PERTE :			0						- Dépenses		0		
4 VOL :			0						+ Cotisations (en + ou -)		0		
5 CASSE :			0						- Versements		-83000		
6 PEREMPTION :			0						- Pertes		0		
7 Total perte Stock (PA)			0						Situation théorique.....		232160		
(3+4+5+6)									RESULTAT DU CONTROLE :				
									Valeur Stock (PA)		167940		
8 MARGE NETTE :			13145						Caisse		43480		
(1-2-7)									Banque		0		
									Débiteurs listés		10085		
9 COTISATIONS :			0						Situation au contrôle		221505		
10 FONDS PROPRES :			13145						ECART A EXPLIQUER :				
(8+9)									(- : déficit; + : excédent)				
									SITUATION TERRAIN A CONTROLER AU PROCHAIN PASSAGE :				
11 CUMUL APPROV.			302015						Stock		167940		
12 CUMUL VERSEMENTS :			83000						Caisse + Banque		43 480		
									Débiteurs		20740		
13 DEBITEURS :			10085						Fonds de Roulement théorique terrain				
									232160				
									Remarque : en attendant d'expliquer le déficit, celui-ci est affecté au poste Débiteurs. Vérifier versements, dépenses, pertes, vol, caisse, cotisations, erreurs d'enregistrement ou de calcul, oublis...				
Période (mois)		13											
Versement / Chiffre d'affaires				56,4%									
Versement + caisse + banque / Chiffre d'affaires :								85,9%					

SITUATION DU GROUPEMENT N° 8 : TUZAMURANE Féminin (C. de Rutongo) au 07/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	210	10	5,0	200	0	175	25	5000	1750	35000	36750	40000
Decatix	17900	20000	2100	11,7	2	0,185	1,815	0	0	3811,5	32488,5	36300	35800
Supadip			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 20%			0					0	0	0	0	0	0
Oxyt. 10%			0					0	0	0	0	0	0
Péni-Strep.	1662	1900	238	14,3	5	0	1	4	6648	238	1662	1900	8310
Butalex			0					0	0	0	0	0	0
Bloc lécher	2880	2880	0	0,0	10	0	8	2	5760	0	23040	23040	28800
Vermitan AL.	50	60	10	20,0	200	0	123	77	3850	1230	6150	7380	10000
Tetramiz.			0					0	0	0	0	0	0
Bérénil	250	270	20	8,0	10	0	0	10	2500	0	0	0	2500
Tetra opht.			0					0	0	0	0	0	0
Polymast	396	420	24	6,1	30	0	2	28	11088	48	792	840	11880
Biolyte	372	400	28	7,5	4	0	4	0	0	112	1488	1600	1488
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0
gants			0					0	0	0	0	0	0
seringue 20	1500	1600	100	6,7	10	0	0	10	15000	0	0	0	15000
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM	150	160	10	6,7	12	0	0	12	1800	0	0	0	1800
Thermom.	225	225	0	0,0	5	0	4	1	225	0	900	900	1125
Teint. iode (l)			0					0	0	0	0	0	0
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0
Savlon (l)			0					0	0	0	0	0	0
Sel (kg)			0					0	0	0	0	0	0
									51871	7189,5	101521	108710	156703
1 MARGE BRUTE :			7189,5							7,1			
(Bénéfice brut)										(Mbt / v v pa x 100)			
2 DEPENSES :			0										
3 PERTE :			3311,5										
4 VOL :			0										
5 CASSE :			0										
6 PEREMPTION :			0										
7 Total perte Stock (PA)			3311,5										
(3+4+5+6)													
8 MARGE NETTE :			3878										
(1-2-7)													
9 COTISATIONS :			0										
10 FONDS PROPRES :			3878										
(8+9)													
11 CUMUL APPROV.			156703										
12 CUMUL VERSEMENTS :			95000										
13 DEBITEURS :			0										

SITUATION DU GROUPEMENT N° 9 : NGENDA L. A. (C. de Ngenda) au 08/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	250	50	25,0	1500	0	1048	452	90400	52400	209600	262000	300000
Decatix			0					0	0	0	0	0	0
Supadip	10100	13000	2900	28,7	6	0	5,2	0,8	8080	15080	52520	67600	60600
Oxyt. 20%	2000	2500	500	25,0	94	0	67	27	54000	33500	134000	167500	188000
Oxyt. 10%			0					0	0	0	0	0	0
Péni-Strep.	1662	2500	838	50,4	48	0	45	3	4986	37710	74790	112500	79776
Butalex			0					0	0	0	0	0	0
Bloc lécher	2880	3300	420	14,6	40	0	26	14	40320	10920	74880	85800	115200
Vermitan AL.	50	100	50	100,0	200	0	168	32	1600	8400	8400	16800	10000
Tetramiz.			0					0	0	0	0	0	0
Bérénil	250	300	50	20,0	250	0	203	47	11750	10150	50750	60900	62500
Tetra opht.	150	250	100	66,7	50	0	34	16	2400	3400	5100	8500	7500
Polyrast	396	450	54	13,6	40	0	34	6	2376	1836	13464	15300	15840
Biolyte	372	800	428	115,1	6	0	5	1	372	2140	1860	4000	2232
Oligovit	687	800	113	16,4	20	0	20	0	0	2260	13740	16000	13740
gants			0					0	0	0	0	0	0
seringue 20	1500	2500	1000	66,7	10	0	7	3	4500	7000	10500	17500	15000
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM	150	200	50	33,3	22	0	18	4	600	900	2700	3600	3300
Thermom.			0					0	0	0	0	0	0
Teint. iode (I)	2160	5000	2840	131,5	2	0	1,75	0,25	540	4970	3780	8750	4320
Permang. K	3400	4500	1100	32,4	1	0	1	0	0	1100	3400	4500	3400
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0
Surtrim (kg)	13725	15000	1275	9,3	1	0	0,5	0,5	6862,5	0	6862,5	7500	13725
Phényl But.	2200	2500	300	13,6	2	0	2	0	0	0	4400	5000	4400
Sel (kg)	100	120	20	20,0	100	0	100	0	0	2000	10000	12000	10000
									228787	193766	680747	875750	909533
1 MARGE BRUTE :			193766						Marge brute moyenne %	28,5			
(Bénéfice brut)									(Mbt / v v pa x 100)				
SITUATION GLOBALE A CONTROLER													
2 DEPENSES :			178900						Cumul Approvisionnements		909533		
									+ Marge Brute		193766		
3 PERTE :			0						- Dépenses		-178900		
4 VOL :			0						+ Cotisations (en + ou -)		240000		
5 CASSE :			0						- Versements		-578191		
6 PEREMPTION :			0						- Pertes		0		
7 Total perte Stock (PA) (3+4+5+6)			0						Situation théorique.....		586208		
RESULTAT DU CONTROLE :													
									Valeur Stock (PA)		228787		
8 MARGE NETTE : (1-2-7)			14866						Caisse		?		
									Banque		?		
									Débiteurs listés		6920		
9 COTISATIONS :			240000						Situation au contrôle		?		
10 FONDS PROPRES : (8+9)			254866						ECART A EXPLIQUER :		?		
									(- : déficit; + : excédent)				
SITUATION TERRAIN A CONTROLER AU PROCHAIN PASSAGE :													
11 CUMUL APPROV.			909533						Stock		228787		
12 CUMUL VERSEMENTS :			578191						Caisse + Banque		?		
									Débiteurs		?		
13 DEBITEURS :			6920						Fonds de Roulement théorique terrain		?		
Remarque : dépenses importantes de location local, investissements et salaire gérente. Situation difficile à éclaircir tant que stocks propres, caisse et banque mélangeront fonds propres et pharmacie Projet.													
Période (mois)		13,5											
Versement / Chiffre d'affaires :			66,0%										
Versement + caisse + banque / Chiffre d'affaires :							?						

SITUATION DU GROUPEMENT N° 10 : UBUMWE (C. de Gashora) au 08/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	210	10	5,0	200	0	74	126	25200	740	14800	15540	40000
Decatix	17900	18750	850	4,7	2	0	1,25	0,75	13425	1062,5	22375	23438	35800
Supadip	10100	10600	500	5,0	2	0	0,25	1,75	17675	125	2525	2650	20200
Oxyt. 20%	1960	2010	50	2,6	17	0	17	0	0	850	33320	34170	33320
Oxyt. 10%			0					0	0	0	0	0	0
Péni-Strep.	1662	1950	288	17,3	29	0	17	12	19944	4896	28254	33150	48198
Butelex			0					0	0	0	0	0	0
Bloc lécher	2880	3025	145	5,0	10	0	1	9	25920	145	2880	3025	28800
Vermitan Al.	50	60	10	20,0	50	0	2	48	2400	20	100	120	2500
Tetramiz.			0					0	0	0	0	0	0
Bérénil	250	270	20	8,0	100	0	68	32	8000	1360	17000	18360	25000
Tetra opht.			0					0	0	0	0	0	0
Polymast			0					0	0	0	0	0	0
Biolyte			0					0	0	0	0	0	0
Oligovit			0					0	0	0	0	0	0
gants			0					0	0	0	0	0	0
seringue 20			0					0	0	0	0	0	0
seringue 10			0					0	0	0	0	0	0
aiguille IM			0					0	0	0	0	0	0
Thermom.			0					0	0	0	0	0	0
Teint. iode (l)			0					0	0	0	0	0	0
Permang. K			0					0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.			0					0	0	0	0	0	0
Surtrim (kg)			0					0	0	0	0	0	0
Savlon (l)			0					0	0	0	0	0	0
Sel (100 kg)			0					0	0	0	0	0	0
									112564	9198,5	121254	130453	233818
1 MARGE BRUTE :			9198,5							Marge brute moyenne %	7,6		
(Bénéfice brut)										(Mbt / v v pa x 100)			
SITUATION GLOBALE A CONTROLER													
2 DEPENSES :										Cumul Approvisionnements	233818		
										+ Marge Brute	9198,5		
3 PERTE :			0							- Dépenses	0		
4 VOL :			0							+ Cotisations (en + ou -)	0		
5 CASSE :			0							- Versements	-110855		
6 PEREMPTION :			0							- Pertes	0		
7 Total perte Stock (PA)			0							Situation théorique.....	132162		
(3+4+5+6)										RESULTAT DU CONTROLE :			
										Valeur Stock (PA)	112564		
8 MARGE NETTE :			9198,5							Caisse	0		
(1-2-7)										Banque	0		
										Débiteurs listés	8184		
9 COTISATIONS :			0							Situation au contrôle	120748		
10 FONDS PROPRES :			9198,5							ECART A EXPLIQUER :	-11414		
(8+9)										(- : déficit; + : excédent)			
11 CUMUL APPROV.			233818							SITUATION TERRAIN A CONTROLER AU PROCHAIN PASSAGE :			
										Stock	112564		
12 CUMUL VERSEMENTS :			110855							Caisse + Banque	0		
										Débiteurs	19598		
13 DEBITEURS :			8184							Fonds de Roulement théorique terrain	132162		
										Remarque : en attendant d'expliquer le déficit, celui-ci est affecté au poste			
										Débiteurs. Vérifier versements, dépenses, pertes, vol, caisse, cotisations,			
Période (mois)		14								erreurs d'enregistrement ou de calcul, oublis...			
Versement / Chiffre d'affaires :				85,0%									
Versement + caisse + banque / Chiffre d'affaires :						85,0%							

SITUATION DU GROUPEMENT N° 11 : ABISHYZEHAMWE (C. Kanzenze) au 09/07/98													
PRODUITS	Prix d'Achat	Prix Vente	Marge brute unitaire	Marge %	Stock Reçu	Perte Stock	Stock Vendu	Stock restant	Valeur Stock PA	Marge Brute totale	Valeur Ventes PA	Chiffre Affaires PV	Cumul Appro. PA
Nilzan	200	220	20	10,0	820	0	410	410	82000	8200	82000	90200	164000
Decatix	17900	20000	2100	11,7	3	0	2,25	0,75	13425	4725	40275	45000	53700
Supadip	10100	12000	1900	18,8	5	0	3,5	1,5	15150	6650	35350	42000	50500
Oxyt. 20%	2058	2200	142	6,9	2	0	2	0	0	284	4116	4400	4116
Oxyt. 10%	1000	1200	200	20,0	71	0	65	6	6000	13000	65000	78000	71000
Péni-Strep.	1746	2200	454	26,0	26	0	23	3	5238	10442	40158	50600	45396
Butalex	14650	16000	1350	9,2	5	0	5	0	0	6750	73250	80000	73250
Bloc lécher	2880	3025	145	5,0	10	0	2	8	23040	290	5760	6050	28800
Vermitan Al.	50	60	10	20,0	100	0	94	6	300	940	4700	5640	5000
Tetramiz.			0		0			0	0	0	0	0	0
Bérénil	250	270	20	8,0	300	0	213	87	21750	4260	53250	57510	75000
Tetra opht.	200	250	50	25,0	10	0	10	0	0	500	2000	2500	2000
Polymast	396	440	44	11,1	5	0	0	5	1980	0	0	0	1980
Biolyte	372	410	38	10,2	2	0	2	0	0	76	744	820	744
Oligovit	687	750	63	9,2	2	0	2	0	0	126	1374	1500	1374
gants			0		0			0	0	0	0	0	0
seringue 20	1500	2000	500	33,3	10	0	0	10	15000	0	0	0	15000
seringue 10			0		0			0	0	0	0	0	0
aiguille IM	150	200	50	33,3	24	0	0	24	3600	0	0	0	3600
Thermom.			0		0			0	0	0	0	0	0
Teint. iode (l)			0		0			0	0	0	0	0	0
Permang. K			0		0			0	0	0	0	0	0
Bleu Méthyl.	2600	2860	260	10,0	1	0	1	0	0	260	2600	2860	2600
Surtrim (kg)			0		0			0	0	0	0	0	0
Savlon (l)			0		0			0	0	0	0	0	0
Sel (100 kg)			0		0			0	0	0	0	0	0
									187483	56503	410577	467080	598060
1 MARGE BRUTE :			56503						Marge brute moyenne %		13,8		
(Bénéfice brut)									(Mbt / v v pa x 100)				
									SITUATION GLOBALE A CONTROLER				
2 DEPENSES :			6000						Cumul Approvisionnements		598060		
									+ Marge Brute		56503		
3 PERTE :			0						- Dépenses		-6000		
4 VOL :			0						+ Cotisations (en + ou -)		21000		
5 CASSE :			0						- Versements		-312720		
6 PEREMPTION :			0						- Pertes		0		
7 Total perte Stock (PA)			0						Situation théorique.....		356843		
(3+4+5+6)									RESULTAT DU CONTROLE :				
									Valeur Stock (PA)		187483		
8 MARGE NETTE :			50503						Caisse		5900		
(1-2-7)									Banque		16 000		
									Débiteurs listés		0		
9 COTISATIONS :			21000						Situation au contrôle		209383		
10 FONDS PROPRES :			71503						ECART A EXPLIQUER :		-147460		
(8+9)									(- : déficit; + : excédent)				
11 CUMUL APPROV.			598060						SITUATION TERRAIN A CONTROLER AU PROCHAIN PASSAGE :				
									Stock		187483		
12 CUMUL VERSEMENTS :			312720						Caisse + Banque		21 900		
									Débiteurs		147460		
13 DEBITEURS :			0						Fonds de Roulement théorique terrain		356843		
									Remarque : en attendant d'expliquer le déficit, celui-ci est affecté au poste				
									Débiteurs. Vérifier versements, dépenses, pertes, vol, caisse, cotisations,				
Période (mois)		14							erreurs d'enregistrement ou de calcul, oublis...				
Versement / Chiffre d'affaires :				67,0%									
Versement + caisse + banque / Chiffre d'affaires :								71,6%					

Fiche n° 3 - 1995

LES GROUPEMENTS D'ÉLEVEURS

I - L'ORGANISATION

Introduction

L'activité élevage est très diversifiée, depuis l'élevage de volaille, présent comme complément dans presque tous les foyers d'Afrique, jusqu'à l'élevage transhumant de bovins ou de camelins, pratiqué par de grands éleveurs de tradition qui en ont fait leur moyen de subsistance. **L'élevage est un support de l'économie familiale**, à des degrés divers.

Dans **l'économie nationale** de certains pays, notamment sahéliens, la part de l'élevage peut atteindre 10 à 20 % du PIB et représenter en valeur 50 % des ressources d'exportation.

Pour de nombreux pays sahéliens, l'élevage est la seule activité capable de valoriser toutes les zones septentrionales couvertes de pâturages saisonniers mais trop sèches pour prétendre assurer une production agricole. L'élevage dans ces zones sèches est soumis à des déficits alimentaires très fréquents que les pratiques d'élevage tentent de combler.

A l'inverse, dans les zones de savanes humides, l'alimentation du bétail est assurée par la haute production fourragère des savanes mais le bétail souffre par contre d'une pression parasitaire très forte du fait de l'humidité (trypanosomose liée à la présence de la mouche tsé-tsé, abondance des parasites gastro-intestinaux).

Ces éleveurs sont aussi des transformateurs de produits hautement périssables comme le lait et vendent leurs animaux sur des marchés locaux dont les cours dépendent le plus souvent de marchés terminaux lointains, eux-mêmes soumis aux aléas de la conjoncture internationale du marché de la viande.

A ces difficultés diverses rencontrées dans les domaines de la production, de la transformation ou de la commercialisation, vient s'ajouter depuis quelques années, un **désengagement de l'Etat** en ce qui concerne certaines fonctions. Des

Offices Etatiques tentaient d'assurer par exemple les approvisionnements et la distribution des produits vétérinaires ou appuyaient la commercialisation du bétail et de la viande. Désormais l'Etat conservera essentiellement les fonctions de contrôle et de régulateur.

Ces tâches primordiales pour la poursuite des activités d'élevage reviennent donc maintenant aux professionnels de l'élevage que sont les vétérinaires, les commerçants et bouchers et aux premiers concernés, les éleveurs.

La privatisation de fonctions comme la santé animale (soins, vaccinations), les approvisionnements en intrants (médicaments, compléments alimentaires), la transformation et la commercialisation des produits d'origine animale, sont une occasion pour les éleveurs de se structurer. Ils doivent désormais prendre en charge leur propre développement et trouver leur place dans les différents étages de la filière élevage.

La structuration locale des éleveurs en Groupements, puis en Unions Régionales et en Fédérations Nationales est déjà amorcée dans certains pays parfois depuis plus d'une décennie. Leurs expériences méritent d'être rapportées pour servir à la création de nouveaux groupements comme pour améliorer la dynamique des plus anciens.

Des Groupements aux fonctions variées :

Quand on parle de "**Groupements d'Éleveurs**" il peut s'agir de groupements dont les adhérents sont des éleveurs comme des agro-éleveurs. Il peut s'agir de groupements ayant seulement des fonctions élevage comme de groupements multifonctionnels dont certaines fonctions sont destinées à développer les activités d'élevage. Le plus souvent il s'agit de groupements mixtes (comportant des adhérents éleveurs, agriculteurs et surtout agro-éleveurs) dont les fonctions couvrent

tous les domaines d'activité, en particulier l'agriculture et l'élevage.

On trouve actuellement de très nombreux groupements d'éleveurs menant des actions dans les domaines suivants :

- la santé animale :

- approvisionnement et diffusion des produits vétérinaires.
- formation des éleveurs et auxiliaires à la santé animale de base.
- gestion de couloirs de vaccination, d'aspersion ou de bains détiqueurs.

- la production animale :

- approvisionnement en aliments du bétail (sous-produits agro-industriels, sel et natron, minéraux.)
- embouche de bovins ou de moutons sous forme d'élevage du groupement ou sous forme de fourniture de crédit ou d'intrants pour élevage individuel.
- production laitière améliorée.
- fourniture de reproducteurs sélectionnés.

- la transformation :

- fromageries artisanales
- ateliers de viande séchée

- la commercialisation du bétail et des produits transformés :

- regroupement, acheminement et vente du bétail des adhérents pour satisfaire des contrats passés par les groupements ou par des structures privées de services (courtier) rémunérées par les groupements.

- la gestion de l'espace pastoral et des infrastructures d'hydraulique :

- allocation par l'Etat de territoires de pâturages à gérer ou participation à des plans villageois de gestion de terroir négociés avec tous les partenaires locaux.
- gestion technique et environnementale des ouvrages d'hydraulique pastorale (forages ou puits).

A toutes ces fonctions techniques il faut ajouter un rôle primordial rempli par tous les groupements en général, celui de **représentation des éleveurs** et de défense de leurs intérêts.

LES CONDITIONS D'EXISTENCE D'UN GROUPEMENT D'ÉLEVEURS

■ La création d'un groupement est d'abord le fruit d'une réflexion interne

Menée par des éleveurs dans un campement ou un village. Avec l'appui d'un animateur, cette réflexion sera menée en deux phases :

- une phase d'auto-analyse
- une phase d'auto-programmation

Dans la **phase d'auto-analyse** les éleveurs doivent mener une analyse de leur situation **pour leur permettre d'identifier un ou plusieurs problèmes qui s'opposent à la satisfaction des besoins en matière d'élevage**. Puis **ces besoins doivent être priorités** en fonction de l'urgence du problème à résoudre et du nombre de personnes concernées.

Par exemple en République Centrafricaine en 1982, les besoins en élevage exprimés par les éleveurs et classés par ordre de priorité par eux, sont les suivants :

1°- mise à disposition de produits vétérinaires et en priorité des trypanocides, le bétail zébu étant soumis dans ce pays à une forte pression glossinienne.

2°- approvisionnement en sel et natron pour le bétail

3°- ouverture de marchés à bétail, le budget familial dépendant à 92 % des ventes de bovins.

Les premiers Groupements d'Intérêt Pastoral (GIP) de RCA se créent dès 1983 pour résoudre le problème prioritaire qui est l'approvisionnement en produits vétérinaires.

Au fur et à mesure que les années passent les besoins évoluent. Tandis que les premiers groupements créés ont normalement résolu leur premier problème identifié et sont passés à la résolution des problèmes suivants, d'autres groupements se créent pour la résolution de ce premier problème.

En République Centrafricaine, l'approvisionnement et la distribution de tous les produits vétérinaires ayant été résolu au niveau national dès 1986 et les autres besoins priorités en 1982 en passe d'être résolus, les nouveaux besoins exprimés en 1990 deviennent :

- 1°- poursuite de la formation des éleveurs à la santé animale
- 2°- amélioration de la commercialisation du bétail
- 3°- réservation de zones d'élevage

Lorsque des études socio-économiques préalables ont pu être menées, la connaissance des budgets

familiaux est un excellent moyen de connaître les besoins des éleveurs.

A titre d'exemple, pour une famille moyenne d'éleveur Peul Mbororo en République Centrafricaine, composée de 10,8 personnes, possédant 125 bovins et disposant d'un budget annuel de 726 000 F.CFA en 1990, la part consacrée aux dépenses d'élevage est de 132 000 F.CFA soit 18 %. Le détail de ces dépenses renseigne sur les besoins réels à satisfaire :

Dépenses annuelles d'élevage pour une famille d'éleveurs en Rep. Centrafricaine en 1990.

Dépenses annuelles	F.CFA	%
Natron (sels minéraux naturels)	38 300	29
Sel de mer du commerce	27 000	20
Produits vétérinaires	36 600	28
Vaccinations	6 000	5
Cotisation à Fédération Nationale	8 300	6
Divers	12 000	9
Amendes (dégâts aux cultures)	3 800	3
Total	132 000	100

(Source : Le Masson C., Assana Remayeko, 1990)

On constate que le premier poste de dépenses est constitué par l'achat de complément minéral pour un montant total (natron + sel) de 65 300 F.CFA. Les groupements devront donc tôt ou tard jouer un rôle dans ces approvisionnements. **Mais si les minéraux sont les besoins les plus importants en valeur, les besoins les plus urgents sont ceux en produits vétérinaires** de traitement, le manque de produit se traduisant directement par la perte de bétail.

La connaissance de ces budgets familiaux permet également :

- d'estimer la **dépense globale en santé animale** pour l'ensemble de la RCA, soit environ 640 millions par an en produits vétérinaires pour les 17 500 familles d'éleveurs du pays.
- d'estimer l'effort consenti en **santé animale par tête de bétail**, soit 340 F.CFA par an, permettant du même coup de juger des chances d'acceptabilité d'un nouveau produit en fonction de son coût.

Cette phase d'auto-analyse des besoins se termine par le choix de l'activité la plus importante à mettre en place. C'est ce choix qui justifie la création du groupement (achat de produits vétérinaires, approvisionnements en sous-produits, introduction de géniteurs améliorés...).

La fin de cette phase d'auto-analyse va permettre aux éleveurs d'accéder à la **seconde phase qui**

est celle de l'auto-programmation : la mise en place du groupement et de l'activité. L'activité choisie doit être étudiée en détail. Pour l'approvisionnement en produits vétérinaires, où peut-on acheter des produits et à quel prix, quelle est la législation en vigueur, quels seront les coûts de transport, comment conseiller les éleveurs dans leurs achats de produits, où stocker les produits, y a-t-il des dangers avec certains produits... ? La réponse par les éleveurs à chacune de ces questions leur permet de cerner l'activité et d'identifier tous les moyens qui seront nécessaires pour sa mise en œuvre.

La création d'un groupement a donc pour but le lancement d'une activité considérée comme nécessaire par la majorité des membres pour satisfaire un besoin considéré comme prioritaire.

■ Une Assemblée Générale de membres et un Bureau

Tous les éleveurs intéressés par le lancement de l'activité choisie peuvent donc se réunir dans un Groupement.

Le Statut juridique des groupements

Les "groupements" peuvent pratiquement prendre deux formes juridiques :

- Une forme de **type Association**, à **but non lucratif**, les bénéfices des activités étant réinvestis dans l'association mais pas redistribués entre les adhérents.
- Une forme de **type société coopérative ou pré-coopérative**, les bénéfices des activités pouvant être affectés à des fonds de réserve, réinvestis dans la société et redistribués aux adhérents sous forme de **ristourne**. Suivant le cas, les bénéfices peuvent être exonérés d'impôts par l'Etat dans un but de favoriser la structuration des populations.

Suivant le type d'activité, l'une ou l'autre forme peut être envisagée. Pour les groupements à activités économiques dégageant des bénéfices, les statuts s'orienteront plutôt vers le type société coopérative ou pré-coopérative, la possibilité de

ristourne incitant les adhérents à surveiller attentivement la gestion de leur groupement et incitant également les non adhérents à faire partie du groupement.

Bien des mouvements coopératifs maintenant très développés ont vécu de longues années sans réels statuts. Si le statut ne peut pas être posé comme un préalable à la création d'un groupement, il devient par la suite une nécessité.

Devant une société qui pour la première fois tente d'entreprendre une action en commun, avec toutes les hésitations et craintes que cela comporte, ce qui compte pour cette société c'est le démarrage de l'action et sa réussite. Ce sont les épreuves, les difficultés et les demi-échecs qui vont peu à peu amener les membres à définir un cadre d'action. Le statut peut donc correspondre à un accomplissement, à l'aboutissement logique d'une première période d'existence et à la consignation de tous ses enseignements dans une sorte de pacte décidé par les membres et appelé statut. Dans ce cas le statut est une émanation du groupe. Une des tâches de l'animation sera d'aider les membres des groupements à finaliser cette démarche.

La souplesse devrait être la règle en matière de statut.

Chaque société ayant ses particularités culturelles et chaque groupement suivant sa démarche personnelle, un même "statut type" pour tous semble peu réaliste. Cependant, comme il n'est pas possible d'agréer un statut pour chaque groupement, le statut peut prendre en compte les points les plus importants communs à tous les groupements et un règlement intérieur peut permettre de régler tous les points particuliers qui tiennent compte du "vécu" de chaque groupement.

L'agrément et l'enregistrement des groupements sont une exigence des Etats, tant pour des raisons légitimes de contrôle et d'organisation des activités que pour protéger les groupements contre eux-mêmes. Dans le domaine foncier par exemple, les Etats ne peuvent attribuer des droits d'exploitation de pâturages ou des ouvrages d'hydraulique pastorale à des particuliers ou des utilisateurs qui ne se seraient pas regroupés sous un statut leur conférant une représentativité.

Si les statuts sont parfois exigés, parfois la reconnaissance juridique des organisations pastorales sera un but recherché par les éleveurs. La reconnaissance de droits de gestion des pâturages et de l'eau comme celle de mener une activité, d'accéder au crédit ou de défendre ses intérêts, passe inévitablement par la reconnaissance juridique des groupements et donc par le recours aux statuts. Pour prétendre à l'autonomie dans la défense de ses droits, le groupement doit être reconnu juridiquement.

Les statuts fixent les grandes règles d'admission et d'exclusion des adhérents, définissent le mode de délibération de l'Assemblée Générale, les modalités de vote, la désignation des membres du Bureau ou du Conseil d'administration et leurs attributions...

Ce cadre général peut être considéré comme le "statut type" et le Règlement Intérieur vient préciser les modalités particulières propres à certaines activités menées dans le groupement ou fixer des règles comme la rémunération du pharmacien ou la modalité de calcul et d'attribution de la ristourne.

Mais il y a des détails qui ont une importance capitale pour susciter l'adhésion ou la bloquer. Les éleveurs de République Centrafricaine n'étant pas fixés et migrant au bout de quelques années, n'auraient pas adhéré à un GIP qui ne leur aurait pas restitué leur cotisation à leur départ. Cette restitution ayant été inscrite dans les statuts, leur participation au Groupement s'est faite par des cotisations parfois importantes qui ont lancé les groupements dans des activités d'un bon niveau dès le départ.

Une Assemblée Générale régulièrement réunie

Elle est constituée par l'ensemble des adhérents et est l'organe souverain. L'Assemblée générale ordinaire doit se réunir plusieurs fois dans l'année, au moins les premières années, afin que les dysfonctionnements constatés soient corrigés le plus rapidement possible. Les Assemblées Générales annuelles sont trop souvent un constat à posteriori d'une situation qui s'est dégradée tout au long de l'année. Dans bien des cas il est déjà trop tard pour redresser la situation. Pour éviter cela, l'Assemblée générale doit se réunir environ tous les trimestres et se doter des moyens d'informer à cette occasion tous ses membres sur la situation du Groupement. Il s'agit là d'organiser le "contrôle interne" du Groupement.

L'Assemblée Générale désigne le Bureau ou Conseil d'Administration.

• Un Bureau efficace

Le bureau est au minimum constitué d'un Président, d'un Secrétaire et d'un Trésorier. Il

représente le Groupement vis à vis de l'extérieur et gère les activités du Groupement.

Chaque membre est élu pour ses compétences, le Président pour son aptitude à mener un groupe dans l'unité, le Secrétaire pour enregistrer tout ce qui se passe dans le groupement et le Trésorier pour son honnêteté absolue. Le fait que les membres du bureau soient des lettrés est un avantage mais le fait d'être analphabète ne doit jamais empêcher l'Assemblée de désigner à un poste celui qui lui semble être la personne la plus appropriée. Même le Secrétaire général peut être un analphabète, s'il se fait aider d'un adjoint lettré qui consigne les activités. Le bureau doit se réunir fréquemment, au moins une fois par mois.

Les Commissaires aux comptes, désignés par l'Assemblée générale parmi les adhérents ou en dehors, contrôlent la gestion du Groupement et rendent compte à l'Assemblée générale.

Ils informent les adhérents du fonctionnement du Groupement et sont un élément de ce "contrôle interne".

■ Une Caisse du Groupement bien alimentée

Elle est destinée à donner au groupement les moyens financiers pour mener à bien l'activité prioritaire choisie par les membres. Elle est alimentée par les cotisations des membres et par les bénéfices des activités menées tout au long de l'année.

La cotisation d'adhésion est fixée par les membres. Suivant le milieu social et les possibilités des adhérents la cotisation peut être annuelle, mensuelle ou hebdomadaire. Elle peut être constituée par des parts sociales.

En République Centrafricaine, pour lancer l'approvisionnement en produits vétérinaires, les éleveurs doivent constituer un capital de départ. Certains groupements ont instauré une cotisation égale pour tous (5 000 F.CFA pour chacun des 20 adhérents afin de constituer un stock de 100 000 F.CFA) d'autres groupements ont procédé de façon plus "traditionnelle", les chefs cotisant plus que les simples éleveurs. Cette cotisation est une cotisation d'adhésion, non renouvelée les années suivantes et donnant lieu à l'établissement d'un reçu pour sa restitution en cas de départ de la zone.

La cotisation n'a pas besoin d'être très élevée et doit être adaptée aux possibilités des adhérents mais elle doit permettre de résoudre, au moins partiellement, le problème qui a justifié la création du groupement. Si le groupement doit approvisionner en urgence les membres en produits vétérinaires, la cotisation doit être estimée à une dose des deux ou trois principaux médicaments par adhérent (soit de 2 à 3000 F.CFA), afin de constituer un stock suffisant. Il est certain qu'une cotisation de 50 F.CFA par mois et par adhérent dans ce cas ne résout pas le problème et ne fait que démobiliser les adhérents.

La caisse est aussi alimentée par les bénéfices réalisés par la vente des produits (produits vétérinaires, bétail embouché, géniteurs sélectionnés...) ou par l'apport de la vente des produits d'un champ collectif par exemple.

■ Une activité et des règles de fonctionnement

Le groupement s'est constitué pour mener une activité considérée comme prioritaire. S'il s'agit d'une activité d'approvisionnement, les produits achetés devront être revendus, un responsable doit se charger de cette activité.

• La fixation du prix de vente des produits.

Ce prix de vente doit être fixé d'un commun accord et tenir compte de plusieurs facteurs :

• du prix d'achat de départ

• des **dépenses** (transport, frais de déplacements...) qui doivent être répercutées sur le produit. Si les dépenses ont été au total de 7 000 F.CFA pour un achat de produits de 70 000 F.CFA, on peut dire que chaque 100 F d'un produit acheté doit être majoré de 10 F.CFA pour couvrir les dépenses. D'autres systèmes de répartition des dépenses tiennent compte des prix des produits, les produits déjà chers supporteront moins de dépenses que les produits d'un faible coût pour ne pas les rendre prohibitifs.

• de la nécessité de **couvrir les pertes ou casses** qui surviennent sur les produits et denrées.

Certains produits peuvent aussi être périmés avant d'être vendus.

- de la nécessité de **combler l'inflation**. Si le prix de vente d'un produit ne tient pas compte, en plus de toutes les dépenses, de cette érosion monétaire, le groupement qui achète une année 20 sacs de tourteau à 3500 F.CFA/sac ne pourra plus en acheter que 19 à 3600 F l'année suivante. Petit à petit ce groupement serait contraint de restreindre ses activités et ses membres se décourageraient.
- de la nécessité de prévoir dès le départ un **"salaire"** pour le pharmacien, magasinier ou vendeur. Ce "salaire" peut être fixé mensuellement ou être un pourcentage du chiffre d'affaire ou encore être une part de la marge brute.

- Le salaire mensuel n'incite pas à faire des efforts de disponibilité, d'information, ni à rationaliser les transports pour approvisionnement ou à éviter les pertes, casses ou vol.

- Le pourcentage sur chiffre d'affaires incite à faire plus d'efforts pour commercialiser mais pas à rationaliser les approvisionnements ni à éviter les pertes.

- Le pourcentage sur la marge brute (ou sur le bénéfice) permet de rationaliser au mieux les dépenses et de procurer une meilleure rémunération au responsable de l'activité. Pour un même approvisionnement annuel de 2 000 000 F.CFA (et donc un même chiffre d'affaires à la vente), le groupement dont le pharmacien a rationalisé les achats en effectuant seulement 10 voyages d'approvisionnement de 200 000 F pour 5000 F de frais de transport par voyage et en n'occasionnant que 2000 F de pertes, aura un bénéfice supérieur au groupement qui laissera effectuer 20 voyages de 100 000 F et occasionnera des pertes pour 5000 F. La rationalisation entraîne des dépenses et pertes limitées à 52 000 F, tandis que dans l'autre cas les dépenses et pertes s'élèvent à 105 000 F. Le pharmacien qui est rémunéré par un pourcentage du bénéfice est donc incité à rationaliser les achats pour accroître sa rémunération.

- de la nécessité de **faire un bénéfice pour la croissance du groupement**. Le groupement s'est créé pour résoudre un premier problème considéré comme prioritaire mais la phase d'analyse a fait également ressortir que d'autres problèmes exis-

taient. La croissance du Fonds de Roulement doit permettre justement d'aborder la résolution des autres problèmes par la diversification des activités. La croissance annuelle du Fonds de Roulement d'un groupement devrait être au minimum de l'ordre de 10 à 20 % à ses débuts pour assurer une bonne capitalisation, un développement satisfaisant de la première activité et peut-être initier une diversification. Dans le cas de rotations rapides du fonds de roulement, la croissance annuelle peut être beaucoup plus importante et certains groupements peuvent doubler leur fonds de roulement la première année. Par la suite, la croissance annuelle se ralentit en valeur relative du fait d'un fonds de roulement plus important.

Ce sont les cotisations et les bénéfices des activités qui permettent aux groupements de générer leurs ressources propres et de se rendre autonomes financièrement.

Suivant les difficultés d'approvisionnement et les conditions du milieu, pour couvrir toutes ces charges et dégager un bénéfice, le prix d'achat doit être majoré de 10 à 50 % suivant les produits **mais l'objectif est toujours de fournir aux adhérents les prix les plus bas possibles.**

En RCA, les GIP (Groupements d'Intérêt Pastoral) s'approvisionnent en produits vétérinaires aux Dépôts Régionaux de la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains avec une remise de 15 %. Ils ont obligation de revendre ces produits au tarif officiel de la FNEC. Les 15 % constituent donc leur marge bénéficiaire. Aux groupements de serrer leurs dépenses et de gérer correctement leur groupement pour dégager un bénéfice qui permette leur développement. Ce système de remise permet de vendre les produits au même prix sur toute l'étendue du territoire et de ne pas faire de concurrence néfaste entre les différents niveaux de distribution au sein de la même structure (groupement, dépôt régional ou dépôt central) et de garantir les prix les plus bas possibles.

Les GIP effectuent tous les 2 mois leur contrôle de gestion, avec l'appui de l'animateur et tous les 6 mois ou tous les ans leur bilan. A partir de la marge de 15 % dont ils disposent, les GIP calculent leur bénéfice et le répartissent de la manière suivante :

- 1/6 du bénéfice sert de provision pour l'inflation et est réintroduit dans le Fonds de Roulement.
- 1/6 du bénéfice constitue la rémunération du pharmacien.
- 1/6 du bénéfice sert de ristourne aux adhérents sous forme de produits vétérinaires.
- 3/6 du bénéfice reste dans le Fonds de Roulement pour accroître le capital et développer l'activité puis diversifier.

• La nomination d'un responsable d'activité

De même que les membres du bureau ont été choisis, le lancement d'une activité demande la désignation d'un responsable pour cette activité. Suivant l'activité mise en place (magasin, pharmacie...) des techniques sont à mettre au point, des horaires de vente à déterminer dans le cas d'une boutique et une formation à mettre en place soit sur le plan technique (pharmacien) soit sur le plan de la gestion.

Pour que le groupement soit un instrument de développement et de promotion, il faut que chaque activité nouvelle soit l'occasion de former un nouveau responsable.

• La mise en place de procédures

Des procédures de gestion entre un pharmacien et un trésorier sont à mettre en place pour éviter toute confusion : si un pharmacien vend des produits vétérinaires, avec quelle périodicité doit-il reverser l'argent au trésorier ? Celui-ci doit-il lui remettre un reçu ? Qui décide de la date d'un nouvel approvisionnement ? Si le mode de paiement a été décidé au comptant, peut-il y avoir des exceptions et dans ce cas quelles sont les conditions du crédit (durée, taux, garanties...) ? Si un contrôle du fonds de roulement constate un manquant de caisse, la responsabilité du trésorier est-elle systématiquement engagée ?

Toutes ces questions se poseront un jour ou l'autre à tout groupement. Bien des difficultés seront aplanies si dès le départ un certain nombre de procédures sont établies d'un commun accord, soit en Assemblée Générale soit entre les membres du Bureau et si elles sont au fur et à mesure intégrées dans un règlement intérieur.

LES CONDITIONS D'UNE BONNE MARCHE DES GROUPEMENTS

De nombreux maux menacent les groupements, parfois de manière contradictoire :

- La stagnation ou la régression du fonds de

roulement. Les membres se découragent et le groupement disparaît.

- **La croissance trop rapide sans diversification.** L'activité génératrice de profits s'accompagne de mauvaises pratiques annexes qui menacent de tout renverser.

- **les ventes à crédit.** Elles sont la première cause de paralysie puis de disparition des groupements.

- **l'absence de transparence** dans la gestion et la main mise du Bureau

- les détournements

Trois conditions doivent être remplies pour la bonne marche d'un Groupement :

1. Une croissance suffisante

2. Une structure saine du Fonds de Roulement

3. Une double pression sociale organisée :

- le "**contrôle interne**" ou la pression sociale par l'Assemblée Générale
- le "**contrôle externe**" ou la pression sociale par les Unions et Fédérations

■ Une croissance suffisante

Les membres des groupements ont besoin de voir leurs efforts récompensés. La décision de créer un groupement est motivée par la volonté d'atteindre un objectif fixé, qui est de mener à bien une première activité. Nous avons vu que d'autres besoins se font également sentir et que le groupement espère pouvoir résoudre petit à petit ses principaux problèmes.

Une mauvaise estimation du prix de vente, des dépenses trop élevées par absence de gestion ou de contrôle, un détournement de fonds non restitué... toutes ces irrégularités vont concourir à limiter la croissance du fonds de roulement, l'amener à la stagnation ou même à décapitalisation.

• La croissance du groupement permet la diversification.

Si une première activité bien gérée rapporte des bénéfices importants, le fonds de roulement

dépasse à un moment donné les besoins de cette première activité.

En milieu éleveur transhumant de RCA, la création d'une pharmacie vétérinaire nécessite de réunir une cotisation initiale d'environ 100 000 F.CFA. Au bout de deux ou trois années d'activité pharmacie bien gérée, le fonds de roulement peut dépasser 250 000 F. Cette somme est suffisante pour disposer dans le groupement d'un stock de produits variés capables de parer à toute éventualité. Toutes les sommes supplémentaires peuvent maintenant être consacrées à une deuxième activité comme l'approvisionnement en sel et natron par exemple. Cette deuxième activité peut elle-même nécessiter 250 000 F.CFA pour tourner de manière optimale. Quand le fonds de roulement aura atteint 500 000 F., une troisième activité pourra alors être entreprise.

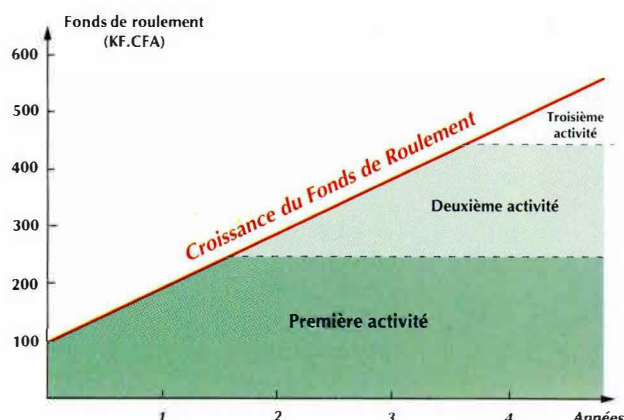
Dès que la croissance du fonds de roulement dépasse les besoins de la première activité, il faut envisager de lancer une deuxième activité et s'organiser en conséquence.

Le danger d'une croissance trop rapide sans diversification se situe à ce moment.

Si l'assemblée générale ne se réunit pas ou n'est pas bien informée des disponibilités du fonds de roulement ou encore qu'on les lui dissimule, elle ne peut décider de lancer une deuxième activité. Les fonds en supplément risquent alors d'être détournés de l'activité du groupement, bloqués en crédits extérieurs ou dilapidés. La première activité peut toujours être maintenue et le groupement se met à stagner mais une mauvaise pratique s'est maintenant instaurée et risque de tout déstabiliser.

La croissance des fonds de roulement doit se traduire par une multiplication des activités, une

Figure 1 : Développement des activités d'un Groupement à partir de la croissance de son Fonds de Roulement.



diversification, sous peine de voir tout le bénéfice de la croissance détourné vers des activités ou des pratiques qui ne correspondent pas aux attentes des adhérents (figure 1).

• La croissance du groupement permet la responsabilisation de nouveaux membres

La création d'un groupement se fait avec la responsabilisation des trois membres du bureau et du responsable de la première activité. La croissance du fonds de roulement permettant le démarrage d'une seconde activité puis d'une troisième nécessite la responsabilisation et la formation de deux personnes supplémentaires. Plus le groupement développera d'activités plus il nécessitera la prise en charge des activités de développement par les intéressés eux-mêmes. L'alphabétisation et les formations techniques et de gestion pourront au fur et à mesure donner les compétences nécessaires aux nouveaux responsables. C'est l'ouverture d'activités nouvelles qui permet la promotion de nouveaux membres.

■ Une structure saine du Fonds de Roulement

La gestion des groupements et des coopératives peut être très complexe. Elle fait appel à tous les éléments de la comptabilité et permet en fin d'année de dresser le Compte d'Exploitation et le Bilan.

Au jour le jour, un certain nombre de documents doivent être tenus :

- 1. Le Registre des Ventes :** il enregistre, pour chaque acheteur, les quantités de chaque produit acheté et le total de l'achat. Cette somme est reportée sur le Livre de Caisse.
- 2. Le Livre de Caisse :** il enregistre toutes les entrées et toutes les sorties d'argent. Il permet de savoir à tout moment ce qu'il y a dans la caisse (solde en caisse).
- 3. Les Fiches de Stock :** elles enregistrent tout ce qui rentre et ce qui sort et ce qui reste pour chaque produit. Elles permettent de savoir ce qui se trouve à tout moment en stock.

4. Les documents annexes à conserver ou établir :

- le **Carnet de cotisations**.
- le **cahier d'enregistrement des pertes**, casses ou vols sur stock.
- les **Factures** d'achat de produits comme de toutes autres dépenses.
- le **cahier des débiteurs** où sont notés tous les noms des adhérents ou non qui ont des dettes envers le Groupement avec le montant et le détail de leur dette.

La tenue d'une telle comptabilité nécessite la compétence d'un alphabétisé et une formation du responsable à la pratique de cette gestion. Dans les Groupements où seulement le secrétaire est alphabétisé, en français, en langue nationale ou en langue arabe, le maximum de choses doivent être notées par lui et un outil simplifié de gestion doit être employé.

Un outil de gestion simplifié : le Fonds de Roulement

C'est un critère synthétique qui permet d'estimer à quel niveau en est le Groupement et quel est son "état de santé". Le Fonds de Roulement regroupe 3 données fondamentales à connaître en permanence :

**Fonds de roulement =
caisse + stock + débiteurs**

Ces trois chiffres qui forment les composantes du fonds de roulement, sa structure, sont tout aussi importants à connaître que leur somme elle-même.

- La "Caisse" peut aussi vouloir dire aussi "Banque" si le groupement dispose d'un compte en banque. Il s'agira alors de la somme caisse + banque.
- Le stock doit être valorisé au prix d'achat.
- "Débiteurs" est la somme des ventes à crédit ou prêts qui ont été accordés.

• Le suivi du fonds de Roulement

Le Fonds de Roulement en lui-même doit être calculé d'une période à l'autre, d'une assemblée générale à l'autre et si possible par le bureau tous les deux ou trois mois pour mesurer la progression

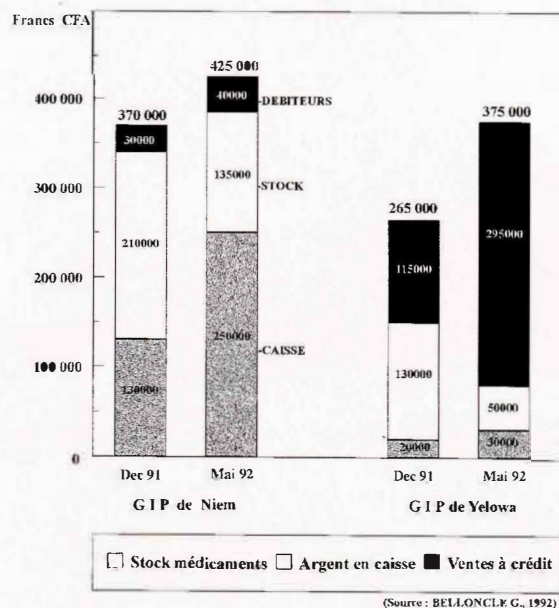
du groupement. C'est un instrument de suivi de la bonne marche du groupement par les membres.

La "radiographie" du Fonds de Roulement par la proportion de ses 3 composantes

Le Fonds de Roulement peut très bien être croissant mais cacher de graves problèmes. La figure N°2 montre très clairement que les deux GIP de Niem et Yelowa en RCA enregistrent une croissance de leurs fonds de roulement sur la période de 5 mois. Le GIP de Niem maintient sa proportion de débiteurs à moins de 10 %. Pendant la même période, le GIP de Yelowa qui avait déjà en décembre 1991 une très forte proportion (43%) de son fonds de roulement immobilisé par des ventes à crédit consenties à des débiteurs, voit cette proportion passer à 79 % ce qui paralyse pratique-

Figure 2 : Comparaison de l'évolution de la "richesse" de deux GIP (Niem et Yelowa) entre deux contrôles.

Un outil pédagogique pour la gestion des groupements : la visualisation des composantes des fonds de roulements



La **représentation visuelle** du Fonds de Roulement simplifié des Groupements (Caisse + Stock + Débiteurs) **permet aux membres non alphabétisés** de ne plus être tenus à l'écart mais de "**contrôler**" la gestion de leur Groupement.

Ils peuvent ainsi se rendre compte que le GIP de Niem progresse normalement alors que celui de Yelowa progresse de manière fictive et sera bientôt paralysé par les ventes à crédit (débiteurs).

ment toute activité dans ce GIP. Le fonds de roulement ne travaille plus que pour 18 % de sa valeur et le stock de produits vétérinaires est revenu au niveau de la création du groupement, plusieurs années auparavant. Cette schématisation en trois composantes, compréhensible par tous permet de dévoiler la fausse croissance du GIP de Yelowa. Les ventes à crédit sont un piège et "tuent" les groupements en diminuant le fonds de roulement qui travaille jusqu'à le réduire à néant.

• Un seuil de débiteurs à ne pas dépasser

La proportion de "débiteurs" dans le fonds de roulement est un critère fondamental pour piloter le Groupement. Il s'agit d'un "clignotant" sur le tableau de bord du Groupement. L'étude des différents groupements en Afrique a montré que la pression sociale jouait son rôle pour faire rembourser les mauvais payeurs tant qu'un seuil n'était pas atteint. Quand dans un GIP, un ou deux membres sont en retard de remboursement sur vingt ou trente membres, la pression du reste du groupe, qui est largement majoritaire, est suffisante pour leur faire honte et les amener à payer leurs dettes.

Mais "A partir d'un certain seuil (probablement autour de 15 à 20 % d'impayés), on assiste à une "solidarité perverse", c'est à dire à une solidarité dans le non-remboursement." (GENTIL D., FOURNIER Y., 1993).

On peut ajouter de plus que le montant des impayés n'est pas linéaire, c'est à dire que passé ce seuil il y a accélération du montant des impayés.

■ Une double pression sociale organisée

Il semble que pour faire respecter les statuts et le règlement intérieur, la bonne volonté ne suffisse pas et qu'il faille organiser les éléments mêmes de la régulation : la pression sociale.

Le "contrôle interne" ou la pression sociale de l'Assemblée générale

Trois éléments semblent fondamentaux dans la

réelle mise en oeuvre de la pression sociale à l'intérieur du Groupement :

- **la réunion fréquente de l'Assemblée générale** pour l'informer de la marche du groupement. L'Assemblée générale ne peut pas jouer son rôle si elle n'est pas informée de ce qui se passe. Elle est tout aussi inefficace si elle n'intervient qu'à posteriori lors d'une AG annuelle, quand il est déjà trop tard. L'Assemblée générale doit donc se réunir assez fréquemment, trois ou quatre fois par an pour "radiographier" son fonds de roulement et initier de nouvelles activités dès que le fonds de roulement le permet.

Un bureau qui monopolise le pouvoir et détourne les fonds du groupement à son profit, fera tout pour ne pas réunir l'assemblée générale et gardera les comptes dans une opacité totale. Il est du devoir de l'AG de demander des comptes au Bureau sur la marche des différentes activités du groupement et de se faire aider en ce sens par les Commissaires aux comptes et éventuellement par la structure d'animation. L'AG doit pouvoir prendre ses dispositions pour changer un Bureau qui ne conduit pas correctement le groupement et qui n'informe pas totalement les adhérents.

- **la présentation des comptes de manière compréhensible par tous.**

L'Assemblée Générale doit obtenir du Bureau :

- **le fonds de roulement et sa structure en trois chiffres.**
- **la liste nominative des débiteurs et le montant par débiteur.**

Ces deux éléments sont les instruments du contrôle interne du groupement.

La présentation du schéma détaillant les composantes du fonds de roulement d'une réunion à l'autre peut se faire suivant le modèle de la figure 2. Il s'agit d'un outil pédagogique destiné à informer l'éleveur de base, celui qui est analphabète. Celui-ci également doit savoir ce qui se passe. Même si cet éleveur n'intervient pas après avoir été informés du fonds de roulement et des débiteurs, le fait que la situation ne soit plus "opaque" et que l'éleveur de base soit informé est déjà un élément de la pression sociale sur le Bureau ou sur les débiteurs.

• **L’alphabétisation et la formation à la gestion** viennent rehausser le niveau des membres des bureaux. Si les membres des bureaux ne sont pas alphabétisés, il est nécessaire de commencer les stages d’alphabétisation par eux afin d’instaurer une gestion dès que possible. Dans ce cas, une formation à la gestion par l’alphabétisation peut avoir toutes les chances de réussir car elle est à la fois **fonctionnelle** (mise en place d’une gestion du groupement), **sélective** (axée en priorité sur les membres des bureaux) et **promotionnelle** (elle fait accéder le néo-alphabète à une responsabilité).

En République Centrafricaine, la formation à la gestion par l’alphabétisation s’est faite en contractualisant le stage entre le GIP (qui prend en charge partiellement le stagiaire) et le Département (qui s’engage sur un contenu de formation et un résultat). L’alphabétisation a été ciblée sur :

- des membres du Bureau, qui mettront donc directement en pratique leurs connaissances acquises
- de jeunes adultes, qui ont une meilleure acquisition de l’alphabétisation
- des lettrés en arabe (c’est à dire qui ont déjà la structure mentale d’une écriture et du calcul)

En commençant l’alphabétisation des bureaux par les jeunes lettrés en arabe, on atteint alors un taux de réussite de plus de 90 %. Les éleveurs savent calculer et écrire dans leur langue en caractères latins en 12 jours et peuvent tenir une comptabilité simplifiée et fiable. Une alphabétisation intensive qui porte ses fruits si rapidement est très motivante pour les éleveurs.

Plus les éleveurs seront alphabétisés, plus ils participeront à la gestion du groupement et moins il y aura de zones d’ombre dans la gestion.

Dans un deuxième temps il est nécessaire d’alphabétiser d’autres membres afin de pouvoir organiser l’alternance au sein du Bureau si nécessaire.

Mais le “contrôle interne” a ses limites. En effet, le contrôle interne qui s’exerce sur les différents membres des Bureaux et sur les débiteurs à l’occasion des Assemblées générales ou des réunions de bureau est en général un bon moyen de régulation mais il est parfois inefficace du fait de la trop forte personnalité d’un chef ou d’un leader. Certaines personnes, du fait de leur position sociale, s’estiment “au-dessus des lois” qu’elles ont elles-mêmes adoptées en assemblée générale et aucune pression émanant du groupement ne parvient à régulariser la situation. Le contrôle interne trouve là sa limite et il est nécessaire de trouver d’autres niveaux de contrôle.

Le “contrôle externe” ou la pression sociale par les Unions et Fédérations

Le contrôle interne devient inefficace lorsqu’un leader en position de supériorité sociale par rapport aux autres membres, ne respecte plus les règles dans son milieu. Il est alors nécessaire de trouver le niveau, **hors de son milieu**, où ce leader sera **face à d’autres leaders**. Ce lieu de rencontre entre leaders est celui des Unions ou Fédérations. Les Unions ont des fonctions économiques, de représentation mais aussi elles sont le forum où se rencontrent les leaders des groupements. La bonne marche des Unions dépend de l’état de santé de ses composantes que sont les groupements. L’Union doit donc connaître les forces et faiblesses de ses composantes. Lors d’une réunion d’Union, la structure du fonds de roulement de chaque groupement doit être exposée. Des leaders qui entretiennent dans leurs groupements une gestion douteuse, ne résistent pas très longtemps à une réunion d’Union.

Les Unions sont l’endroit où s’exerce le contrôle externe.

Deux instruments sont à la disposition des Unions pour exercer leur rôle de régulation entre les groupements :

- la connaissance de la structure du fonds de roulement de chaque groupement
- la tournée des groupements défaillants

La solidarité entre les villages est limitée et la pression sociale ne s’exerce que si elle est organisée au niveau de l’Union. Une Union de groupements mène avec ses membres des activités diverses qui nécessitent des réunions. Certaines réunions peuvent être facultatives mais d’autres nécessitent la présence de représentants de chacun des groupements et sont en quelques sortes “obligatoires”. Certains groupements qui rencontrent des difficultés ou veulent cacher une situation pratiquent un absentéisme de circonstance. **Les Unions doivent se donner les moyens d’aller rendre visite aux groupements**, pas de manière systématique mais à chaque fois que le besoin s’en fait sentir, **pour exercer la pression de tous sur le groupement défaillant.**



Photo 1 : Réunion des éleveurs de la Fédération Locale de GIP de Yaloke en République Centrafricaine (cliché, A. LE MASSON).

12

Un groupement absent aux réunions obligatoires décidées par l'Union, ou un groupement en retard de paiement de crédit ou de cotisation, doit subir la pression des autres groupements de l'Union, afin qu'il respecte ses devoirs envers eux.

A ces occasions, certains leaders de groupements de l'Union se rendent en délégation dans le village concerné pour une "explication". Les frais occasionnés au village par la réception de tous ces leaders d'une région ainsi que la honte qui est infligée aux responsables du groupement défaillant sont tels que le problème est en général rapidement réglé et ne se reproduit pas. Les Unions doivent s'organiser pour pouvoir effectuer ces tournées.

LA STRUCTURATION DES GROUPEMENTS EN UNIONS ET FÉDÉRATIONS

Le rassemblement de groupements au sein d'Unions et Fédérations répond à des besoins à plusieurs niveaux.

■ Diversification des activités économiques

La croissance des fonds de roulement des groupements débouche sur la diversification possible de

leurs activités. Les fonds peuvent être mobilisables et mis en commun si une structure inter-groupement existe. **Deux raisons économiques majeures poussent les groupements à se réunir : négocier des prix de gros et répartir les coûts de transport.**

La mise en commun des fonds disponibles dans les caisses de plusieurs groupements pour effectuer une opération d'achat d'intrants permet de disposer d'un réel pouvoir de négociation et d'accéder aux prix de gros. Un sac de sel acheté individuellement peut coûter 2250 F.CFA alors qu'une Union qui regroupe les demandes de ses membres peut négocier un prix de gros pour 200 sacs à 2000 F.CFA le sac.

Au Tchad, le tourteau de coton pour l'alimentation animale n'est disponible aux usines que par lots de 2000 sacs et dans ces conditions il est à 380 F.CFA le sac. Aucun éleveur ni simple groupement ne dispose à lui seul de la somme nécessaire (760 000 F.CFA) et des frais de transport qui vont s'y ajouter. Le tourteau est donc acheté par les commerçants qui spéculent et le revendent suivant les régions entre 3000 et 3500 F.CFA le sac. Cette année la Fédération des GDS de Kélo au Tchad a donc mobilisé ses GDS (Groupements de Défense Sanitaire) pour cotiser et acheter 4500 sacs de tourteau à 380 F, qu'ils ont pu acheminer à destination en négociant des coûts de transport pour 375 F par sac. L'opération totale de la Fédération a porté sur 3 397 500 F.CFA et les GDS ont pu disposer de sacs pour 755 F. vendus aux membres à 1000 F. permettant de dégager un bénéfice de 24,5 %.

Pour l'importation de produits vétérinaires en gros, les laboratoires ne prennent des commandes qu'à partir d'un montant minimum de 15 000 FF et une remise de 10 % est accordée pour des commandes au delà de 150 000 FF. On mesure la nécessité et l'intérêt qu'il y a à effectuer des commandes groupées pour plusieurs Unions.

Deux axes s'offrent aux Unions sur le plan économique :

Organiser les approvisionnements (les dépenses des éleveurs)

Tous les types d'approvisionnements sont susceptibles d'être acheminés vers les éleveurs. En premier lieu il peut s'agir d'approvisionner les éleveurs eux-mêmes en céréales pour la soudure ou en produits de première nécessité.

Toutes les zones sahéliennes pastorales sont soumises aux aléas de la pluviométrie et à des récoltes en général déficitaires. La première activité des 5 Unions de Djibo, au Burkina

Faso est d'approvisionner ses membres en céréales à partir d'achats dans le sud du pays. La commercialisation du bétail par ces mêmes Unions sert aux éleveurs à financer leurs achats de céréales.

Ensuite viennent les intrants pour l'élevage avec au premier rang l'approvisionnement en produits vétérinaires. Les autres intrants comme les sous-produits agro-industriels, le sel et le natron, les graines de coton... sont des activités qui se mettent en place sous forme de diversification des activités des groupements.

L'objectif recherché par les groupements est de rendre disponible un intrant qui ne l'est pas et de réduire le coût des différents produits au niveau le plus bas possible, non pas forcément pour diminuer les dépenses des éleveurs mais pour leur permettre de mieux sécuriser leurs appareils de production, c'est à dire leurs troupeaux. Avec des produits vétérinaires moins chers, l'éleveur peut protéger plus de bétail pour le même montant.

Organiser la commercialisation des produits de l'élevage (les recettes des éleveurs)

La commercialisation du bétail s'effectue depuis toujours par le canal traditionnel des commerçants à bétail à travers une collecte dans les zones pastorales ou sur les marchés à bétail. S'il n'y a pas de problème d'écoulement du bétail, il y a par contre une valorisation non optimale du fait d'une dépendance totale des éleveurs vis à vis du marché local.

La commercialisation du bétail par les groupements vise à fournir des alternatives de vente en cherchant de **nouveaux marchés, plus en aval et plus rémunérateurs**. L'organisation de cette fonction des groupements est détaillée aux paragraphes suivants.

La vente de bétail n'est pas la seule source de revenus de l'éleveur. Le lait et parfois la **viande séchée**, sont d'autres produits vendus. La collecte du lait frais peut être une fonction d'un groupement comme la participation à **une laiterie ou une fromagerie artisanale**. Le groupement peut ainsi transformer les produits avant de les commercialiser. Cette transformation est parfois une étape nécessaire pour permettre la commercialisation.

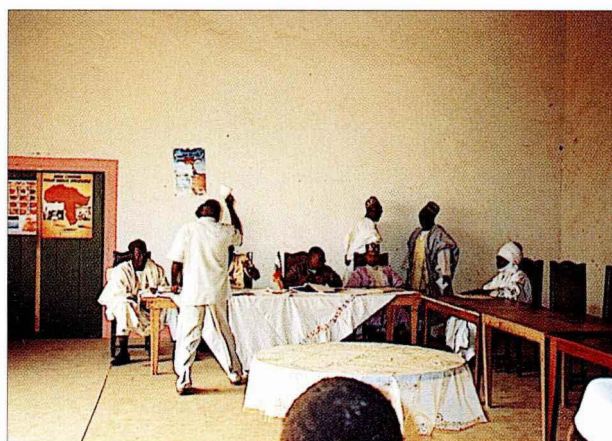


Photo 2 : Premier vote à bulletin secret du Conseil d'Administration de la Fédération Nationale des Éleveurs Centrafricains (cliché, A. LE MASSON).

C'est le cas du lait dont l'écoulement en frais peut se trouver très limité par un marché local très réduit et nécessitera sa transformation en fromage pour toucher des marchés plus lointains.

Représentativité des éleveurs au niveau local et national

Représentativité des éleveurs au sein de leur propre structure fédérative

Pour accroître leur efficacité, les groupements s'allient à d'autres sous la forme d'Unions locales. Les Unions peuvent former des Fédérations régionales et parfois nationales. Les fonctions techniques comme les approvisionnements en intrants ou la commercialisation du bétail s'en trouvent améliorées et se doublent d'autres fonctions, notamment celles de représentation des éleveurs vis à vis de l'extérieur.

Pour garantir que ces rôles techniques et de représentation soient réellement conforme aux souhaits et intérêts des groupements de base, il faut leur trouver un mode de représentation aux instances supérieures.

En République Centrafricaine, l'amélioration de la représentativité des éleveurs de base s'est faite progressivement en passant d'une Association Nationale en 1973, à une Fédération Nationale des Éleveurs Centrafricains (FNEC) en 1985, marquant ainsi sa volonté de fédérer des structures de base, les Groupements d'Intérêt Pastoraux (GIP) créés dès 1983. Des

améliorations successives de ses statuts ont abouti en 1996 à une réelle représentativité de ses éleveurs de base.

L'Association Nationale des Eleveurs Centrafricains était forte de plus de 10 000 cotisants et son assemblée générale était formée théoriquement de tous ses membres mais pratiquement de ceux pouvant se payer le déplacement, c'est à dire les plus aisés et ne représentant qu'eux-mêmes. L'Association était dirigée par un Conseil d'Administration formé uniquement de membres de droit, donc non élus, notables éleveurs et membres de l'Administration. Ces chefs coutumiers d'éleveurs Mbororo, à la fois Maires de communes d'élevage, cumulaient les pouvoirs traditionnels, administratifs, économiques et souvent religieux et politiques.

Les GIP créés en 1983 commencent à se fédérer dès 1985 en Fédérations Locales (FELGIP) qui sont maintenant au nombre de 23. Chacun des 242 GIP délègue un représentant et constitue ainsi l'Assemblée Générale de la Fédération Nationale. Chaque GIP élit aussi trois délégués pour constituer sa Fédération Locale. Chaque Fédération Locale délègue à son tour deux délégués à l'Assemblée générale de la Fédération Nationale dont un est éligible au Conseil d'Administration par vote à bulletin secret. Les représentants des Fédérations Locales sont désormais majoritaires au conseil d'administration et fixent son travail au secrétaire général de la FNEC. Les GIP, par leur représentativité, président donc maintenant aux destinées de la FNEC.

Représentativité à l'extérieur dans tous les domaines touchant à l'élevage

Groupeements et Unions sont appelés à jouer un rôle local, régional ou national dans de nombreux domaines qui ne trouvent pas de solutions au niveau de l'individu isolé et même parfois au niveau du groupement :

- **La gestion de l'espace et la gestion de terroir** font appel à des notions de droit foncier, de Codes pastoraux, fonciers, forestiers ou ruraux et d'organisation des populations qui dépassent très largement le niveau local et le terroir. De nombreuses expériences de gestion de l'espace ou de terroir en restent à l'état d'expérience locale et non transposables à d'autres endroits d'un même pays parce qu'elles n'ont pu monter, par manque de représentativité (en terme de nombre de populations organisées) jusqu'au niveau où se font les modifications des Lois de l'Etat, les lois foncières. Une fédération nationale d'éleveurs, d'agriculteurs ou d'agro-éleveurs est un partenaire valable et aussi sans doute le seul à pouvoir initier et formuler avec l'administration, les propositions de lois qui peuvent améliorer la gestion de l'espace. Si

une Fédération nationale peut et doit agir au niveau de l'Etat, un groupement et une Union locale ou régionale sont à même de sensibiliser les éleveurs au problème de la gestion de l'espace et de l'environnement et de participer à toute initiative locale en représentant les éleveurs et collaboration avec l'Administration.

- **Les relations agriculteurs-éleveurs** sont plus ou moins tendues suivant les régions et les modes de production. Des conflits graves peuvent éclater pour des problèmes de dégâts aux cultures ou pour des problèmes de difficultés d'accès à l'eau d'abreuvement pour le bétail ou de cultures sur les axes de transhumances. Très liés aux problèmes de gestion de l'espace, les problèmes de relations agriculteurs-éleveurs peuvent être mieux abordés et solutionnés par des éleveurs organisés et informés que par des éleveurs isolés réagissant "émotionnellement" à une situation donnée. Le problème de la **représentation des éleveurs transhumants** (donc mobiles, non présents et utilisant un espace trans-terroir) se pose dans les instances locales qui tentent d'instaurer une gestion de terroir. Faute d'une représentation des éleveurs, leur point de vue ne peut être pris en compte et la solution envisagée peut être génératrice de conflits (zones de cultures ne tenant pas compte des accès à l'eau, aux pâturages, aux axes de transhumance...). Le niveau groupement et Union doit pouvoir à la fois faire entendre le point de vue des éleveurs et répercuter en sens inverse le point de vue des autres partenaires de la gestion de l'espace ou diffuser par ses propres canaux les décisions arrêtées.

- **La participation à la définition de la politique nationale d'élevage.** Les éleveurs organisés peuvent discuter localement avec les services techniques et vétérinaires privés de l'organisation des campagnes de vaccination, de l'implantation de marchés à bétail et d'autres problèmes techniques. Mais les principaux programmes et projets en élevage ne se décident pas au niveau local mais national. A ce niveau, les éleveurs sont le plus souvent absents faute de représentation.

La privatisation des services vétérinaires, la mise en place de nouvelles structures d'approvisionnement en produits vétérinaires, la fixation de quotas

de sous-produits agro-industriels à mettre à la disposition des éleveurs, la détermination du niveau de taxes d'importation des produits laitiers, la mise au point d'instruments de protection vis-à-vis des importations de viandes extra-africaines... sont des domaines qui touchent directement la vie même des éleveurs et pour lesquels ils ne participent à pratiquement aucune négociation faute de représentation de haut niveau.

Face à des importations de viande provenant de la Communauté Européenne à des prix subventionnés et atteignant certaines années pour l'Afrique de l'Ouest 50 000 tonnes de viande, soit l'équivalent de 350 000 têtes de bétail sahélien, des mesures de protection sectorielles ont été mises en place dans certains pays. Ces mesures sont de deux ordres, non tarifaires comme les licences et contingentements ou tarifaires comme les classiques régimes tarifaires douaniers ou comme les prélèvements compensatoires.

Ces dernières mesures consistent à rajouter au prix de gros à l'importation (350 F.CFA par exemple par kilo de carcasse bovine), un "prélèvement compensatoire" (de 400 F.) pour le ramener au prix de gros indicatif intérieur (750 F.) Ainsi la viande des éleveurs locaux est au même prix que la viande importée. Si le prix de gros à l'importation se déduit du prix CAF et des frais et marges qui vont s'y ajouter (185 F. CAF + frais et marge 165 F. = 350 F.), le prix de gros intérieur, donc celui qui intéresse directement l'économie de l'éleveur local, est par contre négocié en "commission mixte". Cette commission mixte réunit le plus souvent les Ministères concernés et des importateurs et théoriquement les autres partenaires que sont les producteurs, bouchers et consommateurs. Bien qu'invités, ils n'y sont pratiquement pas représentés, notamment les éleveurs, faute de représentants. L'importateur qui a intérêt à négocier les protections les plus basses possibles (300 F. au lieu de 400 F.) pour développer ses importations, va tout faire pour définir les prix indicatifs intérieurs les plus bas possibles (650 F. au lieu de 750 F. dans la réalité). Une "négociation" sans représentants éleveurs peut alors aboutir à une protection trop faible (300 F.), et contraindre les éleveurs à baisser leurs prix (de 750 à 650 F.) pour lutter contre cette concurrence artificielle des viandes importées (vendues à 650 F.). C'est alors toute l'économie familiale des éleveurs qui est touchée. Les enjeux de ces négociations sont tellement importants pour les éleveurs que la présence de leurs représentants y est indispensable. Elle se heurte cependant à l'absence de structures d'éleveurs réellement représentatives et d'envergure nationale.

■ La stimulation des groupements et la pression sociale "externe".

La stimulation des groupements

La mise en place d'activités telles que les approvisionnements en gros est rendue possible par la

participation aux activités des Unions et Fédérations. Cette participation incite les groupements de base à faire tourner leurs activités. Pour cela, les groupements doivent supprimer les ventes à crédit ou faire payer rapidement les débiteurs afin de disposer de la plus grosse trésorerie possible. Cette participation aux activités des Unions stimule les groupements et leur permet d'améliorer leurs performances.

La pression sociale "externe"

L'Union est l'endroit où s'exerce le "contrôle externe" sur un groupement menacé par une gestion défaillante. L'exposé des fonds de roulement détaillés et la rencontre des leaders face à leurs "égaux" réunis, constituent les éléments de la pression sociale externe qui faisait défaut dans un groupement en difficulté.

15

■ L'Union est le lieu privilégié pour faire passer les messages de la vulgarisation

Les membres des Unions et Fédérations sont les leaders des régions, ceux par qui le message passe. Les différents services techniques peuvent et doivent s'appuyer sur les Unions et Fédérations pour toute sensibilisation en direction des éleveurs, le message de vulgarisation à faire passer, s'il est accepté, recevant en quelque sorte "l'aval" des leaders.

PERSPECTIVES

Les activités à mener comme les rôles à jouer par les différents niveaux de structuration des éleveurs sont nombreux.

Dans les domaines techniques, de la production à la commercialisation, les groupements et leurs Unions enregistrent déjà de nombreux succès.

Les organisations d'éleveurs doivent actuellement prendre conscience qu'elles doivent améliorer leur

gestion et se regrouper autour d'Unions solides pour achever leur **professionnalisation**. Cette professionnalisation est indispensable pour que les éleveurs se positionnent en tant qu'**interlocuteurs** à part entière dans tous les grands débats qui les concernent :

- la privatisation des services aux éleveurs et en tout premier lieu le domaine de la santé animale.
- le domaine de la gestion de l'espace et de l'environnement.
- la prise en charge partielle ou totale des struc-

tures chargées de leur animation et de leur formation (technique, gestion, alphabétisation).

- l'orientation des politiques d'élevage en siégeant aux commissions paritaires

La professionnalisation des organisations pastorales consiste à leur donner les moyens humains, techniques et financiers pour devenir des **interlocuteurs incontournables** tant auprès des Administrations nationales et des institutions régionales que des bailleurs de fonds.

L'assainissement des GIP en Centrafrique

La structuration du monde éleveur en Groupements d'Intérêt Pastoraux, débutée en 1983, aboutit en 1992 à la mise en place d'un réseau national de 175 GIP, regroupant 4 025 adhérents et disposant en propre de 73 millions de Francs CFA.

Ces GIP disposent de statuts mais pas de règlement intérieur, leur formation à la gestion en est à ses débuts et leurs activités commencent à se diversifier avec la mise en place de 10 Fédérations locales.

Mais leur fonds de roulement est entaché d'un taux de ventes à crédit de 30 %. La poursuite de l'augmentation du nombre de GIP les années suivantes augmente le nombre de GIP à suivre par animateur et diminue leur efficacité. Le taux de ventes à crédit atteint 43 % du fonds de roulement en 1993 et menace l'ensemble du mouvement. Cependant on constate que 10 % des GIP sont responsables de 60 % des dettes et donc que l'immense majorité des GIP fonctionne correctement mais que l'ensemble est fragile.

Le redressement de situation est maintenant très avancé puisqu'en 1995 le nombre de GIP a continué à croître pour passer à 242 avec 5634 adhérents avec un fonds de roulement de 104 millions et surtout un taux de ventes à crédit qui a été ramené à 20 %. Ce taux freine encore la diversification des activités des GIP mais ne met plus en danger toute la structure. Le nombre de Fédérations Locales est passé à 23.

Comment s'est fait ce redressement ? Par la conjugaison de plusieurs mesures :

- fermeture des GIP non viables ou restructuration de leurs bureaux.
- formation comptable des bureaux des GIP par l'alphabétisation. Initiée dès 1991 cette formation comptable est maintenant achevée dans pratiquement tous les bureaux. C'est une mesure décisive : c'est plus une absence de gestion qui est à incriminer qu'une mauvaise gestion. Cette comptabilité sert à l'information des membres.
- codification des dettes et leur formalisation dans un règlement intérieur avec tenue des Assemblées générales des GIP pour faire le point.
- diversification des activités par une participation plus active aux Fédérations.
- redynamisation de la structure d'appui en matière de suivi des groupements, rétablissement d'un ratio groupements par animateur inférieur à 20 et poursuite de la formation des animateurs.

Pour en savoir plus :

BELLONCLE G., EASTON P., ILBOUDO P., SENE P., 1982. Alphabétisation et gestion des groupements villageois en Afrique sahélienne. Editions Karthala, Paris, 269 p.

BELLONCLE G., 1992. "Comment former en douze jours les responsables de Groupements à la comptabilité et à la gestion en langues nationales". Guide pratique à l'intention des formateurs-superviseurs des Groupements d'Intérêt pastoral (GIP) en République Centrafricaine.

GENTIL D., 1984. Les pratiques coopératives en milieu rural africain. Ed. L'Harmattan / Coll. UCI, Paris, France, 147 p.

GENTIL D. et FOURNIER Y., 1993. Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et crédit en Afrique, Paris, SYROS alternatives, 1993, 270 p (O).

LE MASSON A., 1994. Appui aux groupements d'éleveurs de la province du Soum (Burkina Faso), CIRAD-EMVT, Montpellier, France, 117 p. + annexes.

MERCOIRET M-R et coll., 1992. L'appui aux producteurs. Des démarches, des outils, des domaines d'intervention. CIRAD et Ministère de la Coopération et du Développement. France.

MORIZE J., 1985. L'Animation des groupements villageois. Editions FORHOM-BDPA, Collection Le Praticien du Développement. 197 p.

Fiche n° 4 - 1995

LES GROUPEMENTS D'ÉLEVEURS

II - LEUR RÔLE

LES GROUPEMENTS ET LA COMMERCIALISATION DU BÉTAIL

La principale source de revenus pour un éleveur réside dans la commercialisation de son bétail. En République Centrafricaine, le budget familial annuel d'un éleveur dépend à 92 % de la vente de ses bovins. Chaque année, les éleveurs des zones d'élevage transhumant commercialisent environ 10 % de leur cheptel bovin. Les quantités d'animaux et les sommes mises en jeu sont donc considérables.

Tout concourt à ce que l'éleveur isolé reste prisonnier du marché local :

- L'éleveur isolé ne connaît ni les circuits ni les prix du bétail sur les marchés de consommation. Il ne se risque donc pas à vendre ailleurs qu'au campement ou sur le marché local.
- Il ne peut pas individuellement effectuer un déplacement vers un marché lointain pour vendre seulement quelques têtes de bétail.
- Par ailleurs, en année déficitaire, une soudure trop difficile va amener de nombreux éleveurs de sa zone à vouloir comme lui vendre du bétail pour acheter des céréales. Cet afflux d'animaux va grossir une offre qui va faire baisser les prix localement. La soudure difficile va se doubler d'une mauvaise rémunération de son bétail.

Dans ces conditions, la valorisation du bétail est loin d'être optimale pour l'éleveur.

L'objectif de la commercialisation par les groupements d'éleveurs

Fournir des alternatives au marché local

Les marchés locaux et campements sont parcourus par des commerçants à bétail et intermédiaires qui drainent le bétail commercialisé localement pour le revendre sur les marchés de consommation. Le

différentiel de prix achat/vente, déduit des frais d'acheminement, constitue la marge bénéficiaire de la transaction. Pour le commerçant, plus le marché local pourra rester bas et les frais d'acheminement réduits, plus le bénéfice sera élevé.

Le but des Groupements d'Éleveurs (GE) est au contraire de restituer à l'éleveur le maximum du prix qui peut être obtenu à la vente sur les marchés lointains.

Pour atteindre cet objectif :

- 2 conditions à remplir
- 3 chiffres à connaître.

Deux conditions

Se structurer en groupement puis en union pour collecter le bétail

Les éleveurs peuvent répondre à une demande de leurs groupements et Unions et regrouper le bétail qu'ils destinent à la vente. Les Unions peuvent alors constituer des lots de 30 ou 100 têtes. Le convoyage d'un troupeau constitué est maintenant envisageable vers des marchés lointains.

La location d'un camion ou l'engagement de deux bergers peuvent alors être répartis sur tous les éleveurs et non plus sur un seul. C'est cette opération de constitution de lots qu'un éleveur isolé ne peut entreprendre.

Passer des contrats avec des clients

Ce simple acheminement de troupeaux en direction des marchés de consommation n'est pas suffi-

sant pour réussir une bonne commercialisation. L'arrivée non préparée du bétail des Groupements sur un marché peut faire chuter les prix ou rencontrer l'opposition des commerçants et des intermédiaires locaux. Dans les deux cas, la vente se solderait par une perte. Il faut donc au préalable passer un contrat d'achat précis avec un acheteur parfaitement identifié et fiable. Le regroupement du bétail des Groupements Villageois et Union peut alors avoir lieu.

Trois chiffres à connaître

Si le marché local se base sur un prix du bétail à la tête sur pied ou en lot, les marchés de consommation et les acheteurs se basent sur les prix au kilogramme de poids vif (prix au kilo de PV ou kilo vif).

Pour estimer si une opération de commercialisation est rentable ou non, les groupements et les

FORMATION DU PRIX SUR LA FILIÈRE VIF BOVINS de Bobo-Dioulasso à Abidjan - 795 km

Convoi de 40 bovins par chemin de fer - juillet 1990

	Unité F CFA		
	Coût par convoi	Coût par tête	p. 100 / prix final
Prix achat marché Bobo-Dioulasso, boeufs de 300 kg à 285 F/kg	3 420 000	85 500	78,3
Frais achat-formation convoi	14 800	370	
Taxe sanitaire	6 000	150	
Patente - 90 000 F/an	7 200	180	taxes
Certificat origine	670	17	3 792 F
Droits de sortie	120 000	3 000	3,5 p. 100
Service transitaire	3 000	75	
Fret wagon 9 T (40 bovins)	336 000	8 400	
Chargement, paille, écornage, divers	18 400	460	transport
Salaire d'un convoyeur	27 000	675	9 810 F
Billet A.R. marchand	11 000	275	9 p. 100
Taxes sanitaire en Côte d'Ivoire	10 000	250	taxes C.I.
Taxe marché Abidjan	40 000	1 000	1 425 F
Taxes "sauvages" - minimum	7 000	175	1,3 p. 100
Pertes - 1 p. 100	40 000	1 000	frais vente
Déchargement Abidjan	21 000	525	et généraux
Gardiennage minimum 3 jours	18 000	450	3 175 F
Frais séjour Abidjan	8 000	200	2,9 p. 100
Frais financiers 17 p. 100 (3 semaines)	40 000	1 000	
Prix de revient Abidjan	4 148 070	103 700	
Prix de vente moyen à 295 kg x 370 F	4 366 000	109 150	100 p. 100
Marge bénéficiaire	218 000	5 450	5 p. 100

Frais Bobo - Abidjan • par tête : 18 200 F CFA
• par kilo vif : 61 F CFA

Source : ETUDE PROSPECTIVE DU SOUS - SECTEUR ELEVAGE AU BURKINA FASO - 1991

Unions doivent disposer de trois chiffres :

- **le prix du marché local** par kilo vif ;
- **le prix proposé par l'acheteur** au marché terminal par kilo vif ;
- **les frais d'acheminement** jusqu'au destinataire par tête de bétail (puis ramenés au kilo vif). Un exemple de tous les frais rencontrés dans la filière bovine est donné dans l'encadré.

Si le prix proposé par l'acheteur, déduit des frais d'acheminement, est supérieur au prix du marché local, alors l'opération est bénéficiaire pour les éleveurs et un contrat peut être passé.

Exemple : l'Union des Groupements de Djibo au Burkina Faso a négocié en 1995 un contrat avec une boucherie de la capitale pour l'approvisionner en bovins pendant 5 mois. Les animaux sont vendus au poids à Djibo, 365 F CFA par kilo vif pour des bovins pesant de

200 à 300 kg vif, les frais d'acheminement jusqu'à la capitale étant à la charge des Unions.

Localement le bétail se vend à 300 F.CFA par kilo vif. Les frais d'acheminement étant de 40 F.CFA par kilo vif, chaque tête de bétail rapporte un bénéfice supplémentaire à son propriétaire de 25 F.CFA par kilo vif, soit 6250 F.CFA de plus par animal de 250 kilos.

Ce contrat a porté sur 55 bovins de qualité pour un chiffre d'affaires des Unions de 8 millions de F.CFA.

■ Comment chercher des acheteurs et se faire connaître ?

Chercher des acheteurs

Les responsables des Unions doivent remplir une nouvelle fonction : la recherche d'acheteurs. Il peut s'agir de commerçants en bétail d'un marché ter-

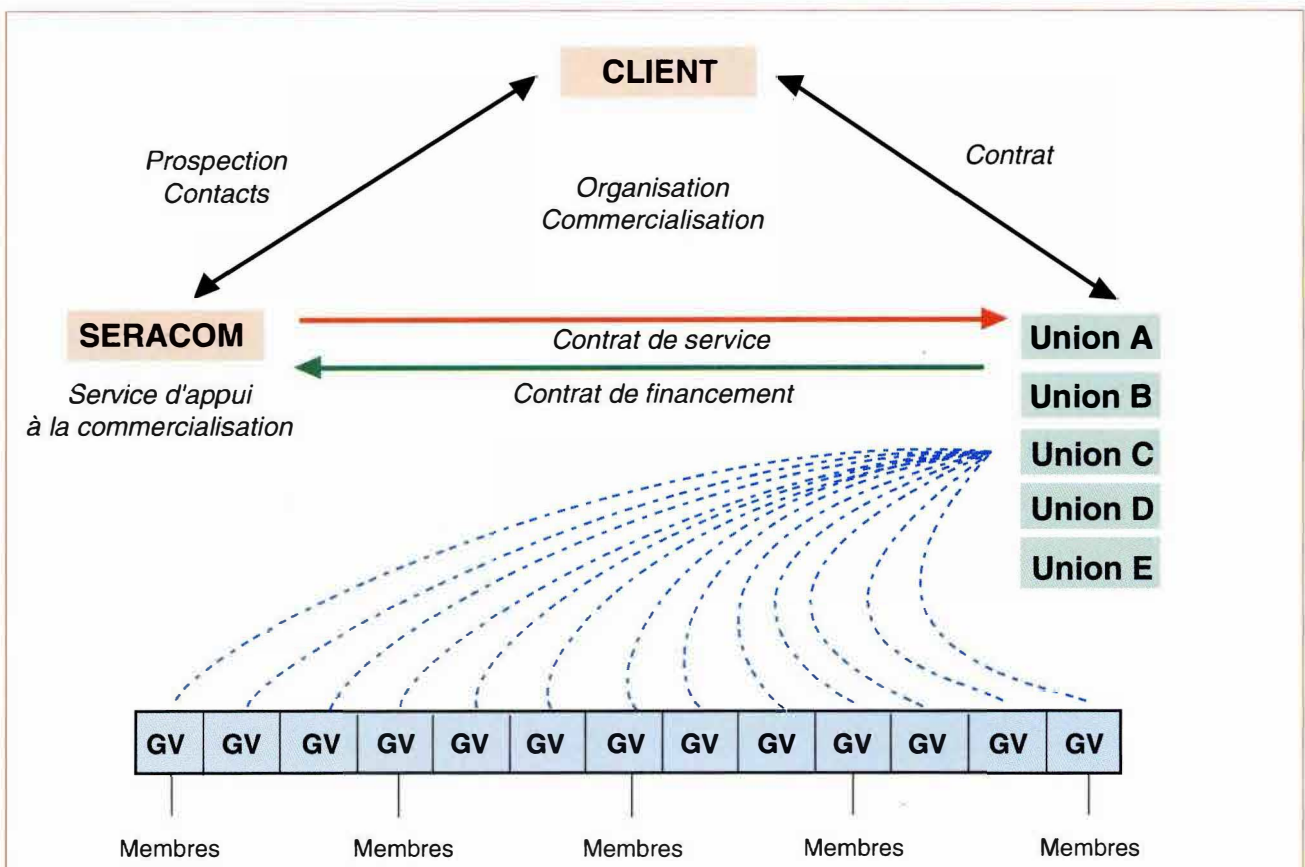


Tableau 1 : L'organisation des éleveurs du Soum au Burkina Faso pour la commercialisation de bétail.

minal, de boucheries modernes, de marchés d'embouche, de groupements d'embouche, d'agriculteurs désirant du bétail de traction, de producteurs laitiers cherchant des vaches laitières ou des génisses, de cantines de collectivités comme les écoles, les universités, l'armée, l'hôpital...

Ce rôle de démarchage demande la disponibilité et les compétences (langues, capacité de lecture et de calcul...) d'un ou plusieurs responsables d'Union de Groupements d'éleveurs. L'Union peut aussi se doter d'un service autonome chargé de cette mission.

C'est la solution trouvée par les Unions des GV de Djibo, en se dotant d'un **service spécial SERACOM** (Service d'Appui à la Commercialisation du bétail) rémunéré par un pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé. (Tableau 1).

4

Se faire connaître

Les groupements et Unions doivent faire un travail d'information sur leur existence auprès de tous les intervenants dans la filière : commerçants, professionnels, services vétérinaires, abattoirs, collectivités, centres d'embouche, groupements d'agro-éleveurs...

Certaines Unions organisent des foires agro-pastorales annuelles avec une présence d'acheteurs nationaux et internationaux.

Qu'est-ce qu'un contrat ?

Un accord écrit entre un acheteur identifié et crédible (une bonne situation financière, un paiement rapide...) et les Unions de GV. Les termes du contrat précisent :

- la catégorie d'animaux (boeufs, vaches, taurillons...);
- le prix au kilo vif par tranche de poids :
par exemple 385 F.CFA par kilo vif pour les bovins pesant de 301 à 350 kilo vif, 410 F.CFA pour les bovins de plus de 350 kg ;
- le prix annoncé, au lieu de départ ou rendu à destination ;

- le responsable de l'acheminement ;
- la date de livraison ou la période et le lieu ;
- le mode de paiement : tout à la livraison ou 50 % à la sélection au départ et 50 % à la livraison ;
- les délais de paiement : cash, en deux fois ou à crédit ;
- des clauses restrictives éventuelles ;
- la procédure en cas de litige.

Comment connaître le prix local et le prix sur un marché terminal ?

• Le recours à la bascule

Sur le marché local, l'éleveur comme le commerçant se mettent d'accord en général sur un prix global donné pour une tête de bétail donnée. Pour passer au prix au kilo vif, il faut donc connaître le poids du bétail. Si le commerçant qui fréquente habituellement les marchés terminaux à bascules a une idée assez précise du poids d'une bête, il n'en est pas de même pour les éleveurs. Alors que le commerçant dispose d'une bonne estimation du prix au kilo vif local et peut le comparer à celui du marché terminal auquel il le vendra, l'éleveur ne détient pas cette information essentielle.

La bascule est le meilleur moyen d'obtenir cette première donnée essentielle, le poids du bétail :

- pour constituer les lots d'animaux de même poids demandés par les acheteurs ;

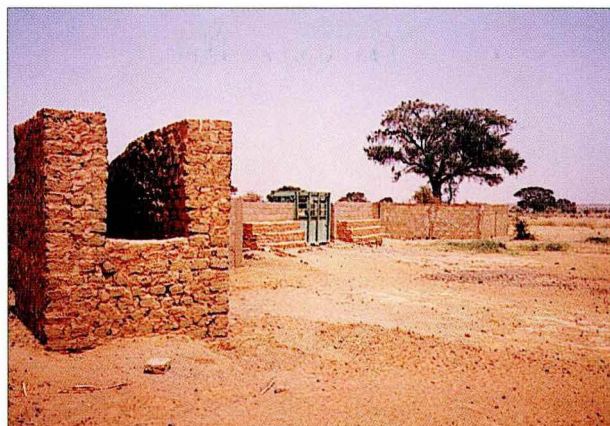


Photo 1 : Infrastructures des Unions : pont bascule, rampe d'embarquement et parc (cliché, A. LE MASSON).

- pour pouvoir estimer le prix au kilo vif local, le comparer au kilo vif proposé et en déduire un bénéfice éventuel.

Certains parcs de vaccinations ou marchés à bétail mis en place par le Service de l'Elevage disposent de ces infrastructures. Dans le cas contraire, l'Union des GV doit se doter de cet instrument (photo 1).

• Les prix sur les marchés terminaux

Le contrat est signé avec un acheteur identifié mais le cours négocié avec lui doit être comparé au cours moyen officiel connu du marché de l'acheteur, pour voir si celui-ci correspond bien à la réalité. Les services nationaux de l'Elevage publient régulièrement les "mercuriales". Des organismes internationaux communautaires comme la CEBV, sont spécialisés dans le domaine de l'élevage et les Unions de GV doivent se rapprocher d'eux pour tout renseignement sur les prix et les marchés.

Le meilleur moyen pour une Union est d'effectuer un déplacement sur le plus important marché terminal ou intermédiaire et d'y trouver un informateur permanent. ce correspondant peut renseigner l'Union au jour le jour sur les prix et les fluctuations du marché.

Les conditions de la réussite d'une opération de commercialisation

• Le respect du contrat passé

- répondre à la qualité demandée : âge, poids, format, état sanitaire...

Acquérir le réflexe de la qualité demandera une certaine période d'adaptation de la part des éleveurs. Certains viendront essayer de rajouter aux lots du bétail hors norme, notamment des vieilles vaches, pour tenter de mieux les valoriser. Les mortalités en cours de route de ce bétail trop faible ou le refus d'achat au lieu de destination mettent vite un terme à ces pratiques non "commerciales".

Rapidement les Unions doivent devenir des partenaires reconnus pour le sérieux de leurs trans-

sactions et la conformité du bétail livré aux termes du contrat.

- répondre dans les délais

Lorsqu'une commande arrive par téléphone ou par fax à un commerçant, celui-ci met tout en oeuvre pour expédier un convoi dans les jours qui suivent. Il constitue ce convoi à partir d'un stock régulateur qu'il possède ou d'un achat sur plusieurs marchés ou d'un bétail collecté par plusieurs intermédiaires. La commande doit être satisfaite dans les plus brefs délais car les cours du bétail peuvent varier rapidement sur un marché terminal.

Les groupements d'éleveurs n'échappent pas à cette règle et doivent pouvoir réagir dans les mêmes délais que les commerçants.

Si la structure d'approvisionnement des commerçants est constituée de marchés locaux, la structure d'approvisionnement des Unions est constituée de l'ensemble des GV et des éleveurs qui la composent. La collecte du bétail des Unions dépend donc de la capacité d'information de ses membres.

Les étapes de l'opération de commercialisation du bétail par les Unions de GV

• La prospection des marchés potentiels et des acheteurs

Il s'agit d'un travail de contacts, de déplacements, de rencontres, de publicité et d'information sur la crédibilité de l'Union des Groupements d'éleveurs :

• le contact puis le contrat entre l'Union et un acheteur ;

• l'information des GV : organisation d'une réunion à l'Union et de la diffusion immédiate de la demande à fournir par le dispositif des GV. Une petite région peut être concernée si la commande est de peu d'animaux, l'ensemble du dispositif des GV si la demande est très importante.

De 1984 à 1987, l'Union des Groupements Villageois de l'Oudalan (UGVO, 40 groupements au nord du Burkina Faso) a approvisionné la Côte d'Ivoire de 1600 à 5000 bovins par an par contrat

avec l'ONERA. Toutes les opérations, de la collecte à la vente, ont été effectuées par les éleveurs de l'Union.

- **la collecte et le regroupement du bétail** : de chaque GV à l'Union, le bétail est accompagné par le propriétaire lui-même ou par un délégué ; le bétail collecté reste jusqu'à la vente la propriété de l'éleveur. L'Union ne l'achète pas mais effectue toutes les opérations pour le vendre au meilleur prix pour le compte de l'éleveur ;

Ce sont ces deux dernières phases qui doivent s'effectuer le plus rapidement possible.

- **la pesée du bétail** ;

- **l'enregistrement du bétail**, l'identification, chaque tête est numérotée à la peinture, répertoriée avec son numéro, son poids et le nom du propriétaire.

6 • **Le contrôle sanitaire et les formalités** sanitaires ou de douane (laissez-passer sanitaire et certificat d'origine pour l'exportation) ;

- **l'engagement des bergers** et leurs dotations pour le trajet à pied (argent pour la nourriture des bergers, pour l'abreuvement du bétail, taxes et amendes éventuelles...) : les déplacements s'effectuent à pied au rythme moyen de 30 km par jour ;

- **la location d'un camion** et son chargement par le quai d'embarquement dans le cas d'expédition par la route ; chargement du fourrage éventuellement ;

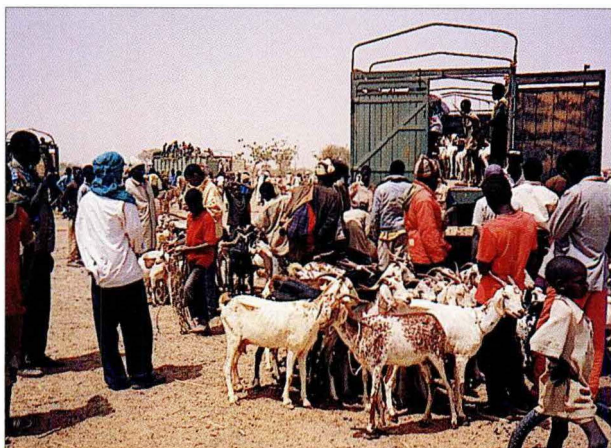


Photo 2 : Marché à bétail de Djibo, chargement des caprins pour Ouagadougou ou Abidjan (cliché. A. LE MASSON).

- rendez-vous au lieu de destination entre les responsables de l'Union et l'acheteur ;

- déchargement au lieu de destination ;

- pesée éventuelle, parage ;

- paiement des animaux ;

- retour à l'Union et compte de l'opération : calculs des frais totaux, de la part de chaque éleveur pour chaque tête de bétail, part des frais à rembourser à l'Union, rémunération éventuelle de l'Union ou d'un service spécial comme le SERACOM.

Vers une structure spécialisée de commercialisation du bétail pour les Unions ?

Les tâches à remplir sont nombreuses, variées, réparties dans le temps et dans l'espace et demandent une maîtrise des moyens de communication (langue commerciale, téléphone, fax.) et du calcul pour la gestion.

- **Un responsable commercialisation du bétail dans chaque GV et à l'Union** :

- il est chargé de faire circuler l'information auprès des éleveurs, de collecter le bétail des GV vers l'Union et de redistribuer à chaque propriétaire les sommes perçues après la vente.

- il est chargé dans l'Union de prospecter, passer les contrats et organiser l'ensemble de l'opération. Cette tâche est lourde et demande du temps et des compétences qui ne sont pas forcément disponibles parmi les membres des bureaux des Unions.

- **Un Service d'Appui à la Commercialisation de bétail (SERACOM) : l'exemple du Burkina Faso**

Devant l'ampleur de la tâche à mener en commercialisation du bétail, les cinq Unions de groupements de Djibo (56 Groupements d'agro-éleveurs) se sont dotées depuis 1989 d'une structure d'appui spécialisée, chargée de la commercialisation du bétail. Deux jeunes diplômés (niveau BTS et Bac) issus du milieu, constituent le SERACOM et contractualisent leurs activités avec les cinq Unions.

Le SERACOM remplit les fonctions suivantes :

- recherche des marchés auprès de l'ONAC (Office National du Commerce extérieur), de l'abattoir de Ouagadougou, de certains commerçants exportateurs et bouchers ;
- établit des contacts téléphoniques ou fax avec tous les acheteurs éventuels, nationaux et étrangers ;
- prospecte sur les marchés extérieurs par des missions en République de Côte d'Ivoire : au centre d'emboche de Ferkessedougou (qui peut absorber 100 bovins par semaine) et auprès des bouchers et grossistes de Bouaké et d'Abidjan ;
- joue le rôle de modérateur entre les Unions et les clients lors des négociations de contrats.
- rédige les contrats à signer entre les Unions et le client ;
- organise la sélection des animaux avec les responsables des Unions et les clients ;
- organise le convoyage ;
- assure la réception des convois avec les clients.

En 1994, les cinq Unions ont commercialisé 543 petits ruminants et 182 bovins pour un chiffre d'affaires de 28 millions de F.CFA.

En 1995, ces mêmes cinq Unions ont commercialisé 217 bovins pour un chiffre d'affaires de 23 millions.

Les Unions retiennent une commission de 4 % du chiffre d'affaires dont elles reversent 2 % au SERACOM, 1 % pour les cinq responsables bétail des cinq Unions et conservent 1 % pour les cinq Unions. Cette commission sert au fonctionnement du SERACOM qui est encore appuyé par un Projet CIDR (Centre International de Développement et de Recherche). Cette ONG se retire progressivement, au fur et à mesure que le chiffre d'affaires augmente et permet au SERACOM de s'autofinancer. Pour renforcer cette autonomie, les Unions envisagent d'accroître la commission du SERACOM.

Les limites de la commercialisation par les groupements et les Unions

Les limites : actuellement, le nombre de têtes de bétail vendues et le chiffre d'affaires annuel réalisé par cette activité sont faibles par rapport à ce qui s'écoule par le commerce traditionnel. En fait, pour le moment, les deux types de commerce sont complémentaires et ne passent pas par les mêmes circuits ni ne touchent les mêmes acheteurs. Les éleveurs conservent la liberté d'accéder aux deux systèmes.

De fait, l'éleveur qui doit vendre ses têtes de bétail pour résoudre un problème d'argent passe pratiquement toujours par le marché local, le nombre d'opérations régulières du SERACOM étant encore trop limité.

Les risques : comme toute activité commerciale, la commercialisation du bétail comporte des risques. Certains contrats, bien que signés, n'ont pas été remplis :

- par l'acheteur qui ne s'est pas présenté à la réception des animaux à destination ; le bétail a dû être vendu à perte localement ou ramené aux Unions en supportant tous les frais de convoyage dans les deux sens.
- par les Unions qui ont dépassé les délais de livraison.

Le contrat n'est donc pas une garantie absolue mais il demeure la meilleure garantie. Avec l'amélioration de l'efficacité des Unions, la reconnaissance de leur crédibilité et la fidélisation des clients fiables, ces situations ont maintenant disparu.

Les perspectives : Les opérations de commercialisation de bétail menées par les Unions se déroulent chaque année avec plus de motivation et de professionnalisme de la part des éleveurs, des Unions et de leurs services d'appui contractuels quand ils existent.

Foires internationales, forums et prospections doivent permettre d'augmenter le nombre d'opérations et de les régulariser sur l'année.

Les expériences antérieures ont montré que des Unions peuvent acheminer des milliers de têtes de bétail si des contrats se négocient par des structures solides. Le système de commercialisation par les Unions est celui qui est le plus économe en fonds car il ne nécessite pas de crédits. Aucune tête de bétail n'est achetée par les Unions dans ce système. Elles regroupent le bétail, le vendent et reversent aux propriétaires leurs parts.

Dans un milieu où les fonds pour le crédit sont rares et chers, le système de commercialisation du bétail par les Unions ne nécessite pas de crédit et peut donc se généraliser.

Les éleveurs souhaitent la régularité des ventes sur l'année. Ils apprécient la meilleure rémunération de leur bétail obtenue sur des marchés lointains sans intermédiaire. Ils considèrent que la bascule permet l'établissement d'un juste prix. La pratique des contrats leur fait prendre conscience :

- de la notion de prix liée à la qualité du bétail ;
- de la nécessité et des avantages du respect des engagements.

La mentalité des éleveurs évolue progressivement vers une commercialisation plus facile en réponse à un problème et également vers une réaction moins liée aux besoins immédiats et plus spéculative devant un marché intéressant.

Les deux systèmes de commercialisation, le traditionnel et celui des Unions, sont complémentaires et non concurrents. Ils collaborent même souvent localement, une structure venant appuyer l'autre pour mieux répondre rapidement à un marché donné.

La commercialisation du bétail par les Groupements est l'instauration d'une véritable concurrence et la possibilité pour l'éleveur de se soustraire à la tyrannie du marché local.

LES GROUPEMENTS ET LA SANTE ANIMALE

La Pharmacie vétérinaire et la Formation des éleveurs à la posologie

La santé animale est une préoccupation de tous les jours pour l'éleveur. Pour les Etats elle mobilise aussi toute leur attention, pour protéger le cheptel national des grandes épidémies par des campagnes nationales coordonnées au niveau international (contre la peste et la péripneumonie bovine) et pour fournir aux éleveurs les traitements nécessaires.

Des séminaires internationaux ont réuni les principaux responsables africains et internationaux ainsi que les bailleurs de fonds, sur ces problèmes de santé animale. Les Séminaires de Bujumbura en 1984, Blantyre en 1985 et Bangui en 1988, ont jeté les bases d'une nouvelle approche de la santé animale dans la perspective du désengagement de l'Etat et de la privatisation des services. Le secteur privé, individuel ou associatif, est chargé

d'approvisionner les éleveurs en produits vétérinaires par la mise en place de structures viables et permanentes. La législation s'adapte à cette nouvelle donne pour permettre aux docteurs vétérinaires, techniciens et groupements de remplir cette mission.



Photo 3 : Approvisionnement à la pharmacie du Groupement (cliché, A. LE MASSON).

Les Groupements d'éleveurs de nombreux pays (RCA, Guinée, Niger, Burkina Faso...) ont déjà acquis une bonne expérience en matière d'approvisionnement et de distribution des produits vétérinaires, mais aussi, ce qui est un corollaire indispensable, en matière de formation des pharmaciens de groupements, auxiliaires et éleveurs de base.

Cette expérience sera exposée en quatre points :

- la création d'une pharmacie vétérinaire de groupement
- le suivi de la gestion de la pharmacie
- la formation des auxiliaires et éleveurs à la santé animale de base
- l'impact des pharmacies et de la formation sur la santé animale.

LA CRÉATION D'UNE PHARMACIE VÉTÉRINAIRE DE GROUPEMENT

La phase d'auto-analyse de la situation d'un campement ou d'un village peut faire ressortir comme difficulté majeure, l'approvisionnement en produits vétérinaires. L'approfondissement de cette phase doit amener les éleveurs à discuter de la manière dont ils se fournissent actuellement en produits vétérinaires et des défauts qu'ils constatent dans le système local. Généralement les éleveurs soulignent les défauts suivants :

- éloignement des produits par rapport à leur village (dépôt, marché, commerçant...)
- caractère occasionnel de la disponibilité : marché hebdomadaire, commerçant ambulant irrégulier... alors que le bétail peut être malade à n'importe quel moment.
- coût élevé des produits.
- qualité souvent douteuse des produits donc inefficacité et mort du bétail.

La pharmacie du Groupement, pour être intéressante, doit donc trouver une solution à chacun des quatre défauts identifiés.

Quatre objectifs à atteindre pour une pharmacie de Groupement efficace :

- **proximité des produits vétérinaires**

(au village ou au campement)

- **permanence (pas de ruptures de stock)**
- **prix les plus bas possible**
- **qualité garantie**

La proximité des produits vétérinaires

Pour l'agro-éleveur villageois qui ne dispose que d'une paire de boeufs comme pour l'éleveur transhumant isolé dans la savane, la déclaration d'une maladie sur un animal demande une intervention immédiate. Le traitement le plus efficace sera celui qui sera administré le plus rapidement possible par une personne compétente, vétérinaire ou technicien, auxiliaire ou éleveur formé. **La création d'une pharmacie vétérinaire de groupement permet de rapprocher le médicament de l'animal malade.** La multiplication des pharmacies de groupement est le meilleur moyen de couvrir tout un pays, au moindre coût, y compris les zones parcourues par les éleveurs mais délaissées par les professionnels de la santé animale ou autres opérateurs.

En RCA, les 242 Groupements d'Intérêt Pastoraux (GIP) mettent à la disposition de tous les éleveurs, les produits vétérinaires les plus indispensables, au cœur de toutes les zones d'élevage. **La pharmacie du groupement se déplace avec les éleveurs lors des transhumances.** Malgré ces conditions difficiles d'élevage transhumant, qui sont la norme en élevage sahélien comme en savane, les produits vétérinaires "suivent" le bétail grâce aux groupements.

Au Tchad, les 750 Groupements de Défense Sanitaire (GDS) des agro-éleveurs, protègent en priorité les boeufs de culture attelée dans tous les villages importants.

La disponibilité permanente en produits vétérinaires

Disposer d'une gamme suffisante en produits et sans rupture de stock est la tâche impartie au groupement. A partir de la cotisation de départ et au fur et à mesure que le groupement progresse, c'est la bonne gestion du Fonds de Roulement qui

permet au groupement de toujours disposer de produits vétérinaires.

Dans un groupement fonctionnel qui n'aurait pas de débiteurs, le Fonds de Roulement est constitué des stocks et de la caisse. Le pharmacien ou gérant de la pharmacie ne doit pas attendre que les produits soient totalement écoulés pour faire un réapprovisionnement sinon les ruptures de stock vont mettre la santé animale en danger. Dès qu'un produit essentiel vient à diminuer, comme par exemple un trypanocide en milieu très infesté, et avant d'atteindre la rupture de stock, un voyage de réapprovisionnement doit être envisagé.

Cependant, un déplacement entraînant toujours des dépenses (transport, logement...), doit être justifié par un minimum de produits à acheter. Les frais d'approvisionnement ne doivent pas dépasser le bénéfice qui sera tiré de ce réapprovisionnement. Ce voyage entraînerait une perte et le fonds de roulement diminuerait. Un déplacement vers un dépôt pharmaceutique qui occasionnerait 5000 F.CFA de dépenses pour un achat de 20 000 F.CFA de produits alors que la marge à la vente n'est que de 4000 F.CFA (soit 20 %), se solderait par une perte.

C'est une des difficultés des pharmacies vétérinaires à leur début, si leur fonds de roulement de départ est très faible. Le pharmacien doit alors :

- soit profiter d'occasions gratuites en direction du dépôt,
- soit grouper l'achat des médicaments avec d'autres achats pour répartir les dépenses,
- soit confier l'achat à une autre personne qui peut s'en charger
- soit différer l'achat en attendant que la caisse soit plus importante et que la rentabilité du voyage soit assurée.

Le groupement doit mesurer les risques qui découlent du manque d'un produit important mais aussi d'une perte pour le groupement. C'est la situation locale qui doit régler la conduite du groupement. Dans un tel cas le pharmacien doit analyser la situation avec le bureau du groupement.

La disponibilité permanente dépend donc de la bonne gestion des stocks tout en préservant une bonne gestion du Fonds de roulement.

■ Le prix le plus bas possible

Pour un groupement, le prix de vente d'un produit dépend du prix auquel il a pu l'acheter (en amont) et des différentes charges et du bénéfice qu'il devra rajouter pour le vendre (l'aval).

L'Amont : "pour vendre moins cher, il faut déjà avoir acheté moins cher".

Le groupement qui doit s'approvisionner n'a que deux possibilités :

- **s'il est tout seul dans ce cas, il doit se rendre chez le détaillant** le plus proche : la pharmacie vétérinaire privée tenue par un vétérinaire, un technicien ou un commerçant habilité. Dans ce cas le groupement devra supporter les coûts de détail, c'est à dire les charges et le bénéfice du détaillant. Les prix peuvent alors être assez élevés car le détaillant va ajouter sa marge sur le prix grossiste auquel il a lui-même acheté les produits. Cette marge est d'environ 30 à 35 % s'il y a de la concurrence mais elle peut être plus élevée si le détaillant est en situation de monopole. En effet, le détaillant répercute ses charges et ajoute son bénéfice : il peut avoir emprunté de l'argent à une banque pour créer le stock (à des taux d'intérêt de 13 à 18 % par an), il peut être assujéti à payer des impôts et taxes sur le chiffre d'affaire (15 % dans certains Etats) et il va inclure son bénéfice de détaillant. La disponibilité chez un détaillant se paie donc en général par une majoration de prix de 35 % par rapport au grossiste.

- **s'il est en Union avec d'autres groupements, il peut se rendre chez le grossiste.** Le grossiste est en général installé à la capitale ou dans une grande ville régionale, souvent éloignée du groupement. Le groupement seul ne peut y avoir accès car il ne peut effectuer une grosse commande et ne peut amortir des frais de transport lointain. C'est le rassemblement de plusieurs groupements qui peut permettre de regrouper les sommes suffisantes pour accéder au grossiste (achat minimum de plusieurs centaines de milliers de francs CFA) et pour répartir les frais de transport en confiant l'achat à un seul délégué.

A l'occasion de chaque réunion ordinaire de l'Union, tous les mois ou tous les deux mois, chaque groupement apporte systématiquement

son argent et sa liste de besoins en produits. Les sommes réunies sont confiées à un seul délégué qui se charge des achats. Chaque groupement vient récupérer sa commande à l'Union. C'est le système d'approvisionnement mis en place en RCA ou de manière informelle pour certaines Unions de groupements au Tchad par exemple. L'Union peut, soit regrouper simplement les fonds des groupements lors des achats, soit se doter d'un capital par cotisation de ses membres pour gérer un dépôt. L'important pour une Union est de compter sur ses propres forces et de ne pas avoir recours au crédit bancaire car il accroît le prix des produits de l'équivalent du taux d'intérêt, souvent très élevé (13 à 18 %); si des crédits à taux préférentiels très avantageux existent, ils peuvent par contre être envisagés pour accroître les capacités d'approvisionnement.

La structuration poussée des éleveurs permet de diminuer fortement le prix des produits.

Si la structuration des éleveurs est parvenue au niveau national, comme c'est le cas en RCA avec la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains, alors la fédération est elle-même grossiste et en même temps importateur. La Fédération est une Centrale d'Achat. L'avantage est double pour les groupements :

- la fédération étant au service des éleveurs, fixe ses prix les plus bas possibles pour rendre service à tous les éleveurs. **La marge fédération-grossiste est moins élevée** que celle d'un grossiste commerçant (qui pratique 15 à 25 % de marge en plus des frais d'approche estimés à 15-20 % du prix FOB).

- **si la fédération est puissante financièrement, elle peut en plus négocier avec les laboratoires des remises importantes.** Certains laboratoires accordent 5 % de remise pour des achats d'un montant entre 50 000 et 80 000 Francs Français et 10 % pour des achats au delà de 150 000 FF. En Centrafrique, la Fédération FNEC commande chaque année pour plus de 400 millions de Francs CFA (soit 4 millions de FF.). **Son potentiel de négociation avec les laboratoires est donc très élevé.**

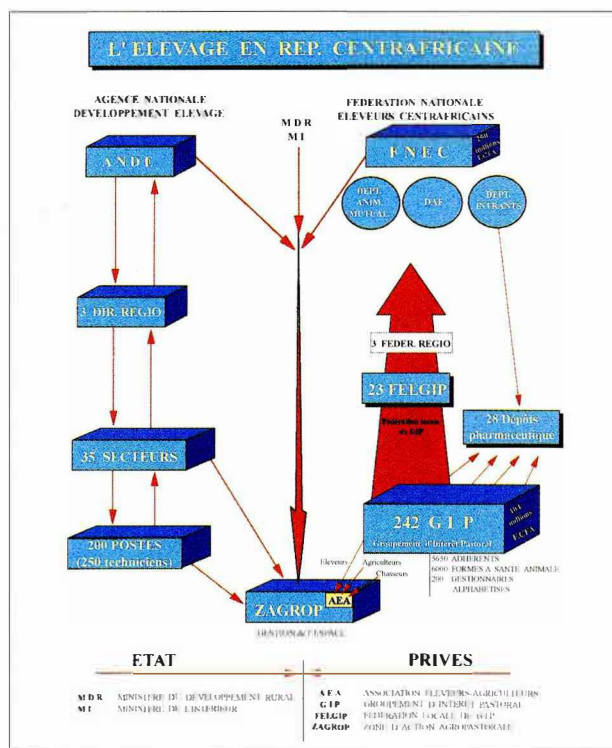
En conclusion, la chaîne de distribution classique importateur-grossiste-détaillant double le prix d'un

produit. Pour fonctionner et dégager des revenus suffisant à chaque maillon, un produit qui coûte 100 F.CFA au départ (prix FOB, au port d'embarquement du Laboratoire), passe à 120 F.CFA en comptant les frais d'approche, puis à 150 F.CFA quand il est vendu par le grossiste et à 200 F.CFA revendu par le détaillant. Le coefficient de marge sur prix départ est donc dans ce cas de 2 mais le plus souvent il est encore plus élevé, jusqu'à 2,4. Le Groupement en bout de chaîne doit le revendre lui-même avec une marge pour fonctionner et l'acheminer jusqu'à l'éleveur. Cette chaîne de distribution fonctionne et permet de desservir certaines zones d'élevage mais elle accroît fortement le prix des produits vétérinaires. **Quand la chaîne grossiste-détaillant est remplacée par la structuration Fédération Nationale-Unions, le coefficient de marge peut être considérablement réduit et passer de 2-2,4 à 1,5-1,7 en diminuant les profits tout en maintenant la rentabilité.** Si la chaîne des commerçants privés à pour objectif de réaliser des profits, celle de la Fédération et des Unions est en priorité de défendre les intérêts des éleveurs et en premier lieu de pratiquer les prix les plus bas possibles.

L'encadré sur "l'Elevage en République Centrafricaine" montre cette structuration des groupements GIP en Fédérations Locales FELGIP puis en une Fédération Nationale. Celle-ci importe les produits et organise la redistribution vers les éleveurs à travers un réseau de 20 Dépôts pharmaceutiques auxquels viennent s'approvisionner tous les GIP. Certains Dépôts sont maintenant pris en charge par les FELGIP et non plus par la Fédération.

Un des avantages d'une telle structure fédérative nationale est de rendre possible **un prix uniforme sur toute l'étendue du territoire** par une péréquation des dépenses entre les différents sites de distribution (dépôts). Ce système permet de ne pas pénaliser certaines zones d'élevage.

Si de plus comme en RCA, la Fédération consent aux groupements une même ristourne de 15 % aux Dépôts avec obligation pour les groupements de revendre au tarif officiel de la Fédération, on dispose d'une chaîne de distribution qui ne se fait pas de concurrence néfaste entre ses différents niveaux (groupement, Dépôt régional et Dépôt central).



12

En effet, l'installation d'un Dépôt régional dans un village qui dispose d'une pharmacie de groupement peut entraîner la chute de l'activité pharmacie du groupement, si le Dépôt se met à faire de la vente au détail et si les prix entre les deux structures ne sont pas identiques. La pharmacie du groupement de ce village mais aussi les pharmacies des groupements alentours seront pénalisées par leur prix de vente plus élevé. Par contre si un dépôt régional sert strictement de grossiste pour les groupements sans faire de vente au détail, alors le groupement peut vendre à un prix plus élevé que le Dépôt. En RCA, les Dépôts régionaux faisant de la vente de gros aux GIP et aussi de la vente au détail, ont fait bénéficier les GIP d'une remise de 15 %. Dépôt et GIP revendre au même prix et ne se font donc plus de concurrence. Cette remise constitue alors la marge bénéficiaire des groupements.

L'Aval : le fonctionnement normal d'un groupement rentable.

Les règles de fonctionnement d'un groupement ont été décrites dans la partie "conditions d'existence d'un groupement d'éleveurs", notamment dans le

La Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains (FNEC), forte de 10 000 cotisants, issue des groupements de base, représente les éleveurs et défend leurs intérêts. Elle mène des activités économiques au bénéfice des éleveurs et est le partenaire de l'Etat dans tous les domaines concernant l'élevage. Elle s'est dotée de départements.

- **le Département des Intrants**, constitué en centrale d'achat, importe les produits vétérinaires et les diffuse aux éleveurs par le canal de 20 Dépôts, pour un montant annuel de 500 millions de F.CFA.

- **le Département de l'Animation Mutualiste** anime le milieu éleveur, suscite la création de groupements (250 GIP) et suit leur évolution. Il assure la formation des éleveurs à la posologie des produits vétérinaires (6000 éleveurs formés).

Les Groupements d'intérêt pastoraux (250 GIP, 5650 adhérents) constituent la base de la Fédération et la dirigent par l'assemblée générale. Ils approvisionnent tous les éleveurs en intrants et en produits vétérinaires en se chargeant des achats aux Dépôts. Ils participent à la transformation et la commercialisation des produits de l'élevage (fromageries). Ils représentent les éleveurs comme partenaires de la gestion de l'espace.

Les Fédérations Locales de GIP représentent les éleveurs au conseil d'administration de la FNEC, mènent des activités économiques diversifiées avec les GIP et les représentent devant les instances locales et régionales.

paragraphe traitant de la fixation du prix de vente des produits (Fiche n°3-1995. "Les Groupements d'éleveurs I").

Les éléments de la fixation du prix de vente des produits vétérinaires.

Le prix de vente d'un produit vétérinaire doit tenir compte :

- du prix d'achat de départ
- des dépenses en transport, déplacement...
- de la nécessité de couvrir les pertes, casse ou vol de produits
- de la nécessité de combler l'inflation
- de la nécessité de prévoir un "salaire" pour le pharmacien
- de la nécessité de faire un bénéfice pour la croissance du groupement

La couverture de toutes ces dépenses et la nécessité de faire des bénéfices, vont amener le groupement à majorer les prix de vente des produits de 15 à 25 % en moyenne.

Une marge variable suivant les produits. Une même marge pour tous les produits est rarement appliquée. En effet, les produits qui ont un faible prix à l'unité comme certains déparasitants internes, de l'ordre de 200 à 300 F.CFA par bolus, peuvent supporter des marges de 20 à 50 % sans que le prix en devienne excessif. En revanche certains produits dont le prix à l'unité est déjà de 600 à 800 F.CFA, ne peuvent supporter les mêmes marges sans devenir prohibitif pour l'éleveur. C'est le cas des trypanocides qui sont des produits "sensibles" en zone de trypanosomose et dont tous les éleveurs ont besoin. Une marge de 50 % sur un produit à 200 F entraîne une augmentation supportable de 100 F mais une marge de 20 % sur un produit à 800 F est déjà presque excessive car elle entraîne une majoration de 160 F.CFA. C'est la valeur absolue du prix qui compte pour l'éleveur et conditionne son achat.

Un conditionnement multidoses pour diminuer le coût des produits. Certains produits sont vendus à l'unité mais aussi par dix doses, par exemple pour certains trypanocides. Si ce conditionnement par dix doses est en général inaccessible au petit éleveur (4000 à 6000 F.CFA le sachet), il correspond pourtant à une diminution de prix de 30 à 40 % sur la dose individuelle. C'est le rôle du groupement d'acheter sous conditionnement dix doses et de revendre par dose (uniquement pour les produits stables, en poudre et non reconstitués) en faisant bénéficier l'éleveur de cette réduction. Le fractionnement en doses est en général très aisé, grâce à la mesure de la dose de poudre à l'aide d'une seringue graduée sans piston, servant de mesureur de poudre, pour les trypanocides par exemple.

Le prix bas des produits est certainement de tous les facteurs celui qui est le plus important. Il conditionne l'acceptation d'un produit ou son refus. Il peut ainsi changer toute une pratique d'élevage. Par exemple, avec un prix bas pour les déparasitants internes, le déparasitage systématique des veaux, 21 jours après leur naissance, peut devenir une réalité et réduire

considérablement la mortalité de la classe 0-1 an en zone humide. Dans le cas de prix élevés, le déparasitage n'est plus qu'épisodique et réservé aux seuls animaux malades qui présentent des signes cliniques. Le bénéfice considérable de la prévention n'existe plus.

Le prix réduit des produits permet surtout de rendre une prophylaxie ou un traitement abordable au plus grand nombre, y compris au plus pauvre et au plus reculé. Plus le nombre d'animaux traités sera grand et plus l'impact sur la santé animale sera grand au niveau familial et national.

Les deux conséquences majeures des prix élevés des produits sont :

- **le sous-dosage des produits**, entraînant l'inefficacité du traitement ou l'apparition de résistances. La très grande majorité des éleveurs sont de petits éleveurs ou agro-éleveurs pauvres pour lesquels toute augmentation du prix devient problématique.

- **le basculement vers les produits frauduleux** qui sont très répandus et moins chers. Etant moins efficaces car sous-dosés en général, ils participent grandement à la multiplication des résistances (antibiotiques, trypanocides). En RCA, toute introduction d'un nouveau lot de produits frauduleux à bas prix dans une zone entraîne une baisse quantifiable des ventes des GIP et des Dépôts pendant une certaine période. Le danger est bien réel et a tendance à s'aggraver avec la hausse des prix suite à la dévaluation.

Des prix préférentiels pour les adhérents ?

Le groupement peut décider de vendre les produits à un prix pour les membres et à un prix plus élevé pour les non membres. Cette pratique incite les éleveurs à venir adhérer au groupement. Si les prix sont les mêmes pour tous, les non membres n'ont aucun intérêt à venir adhérer, puisque le même service leur sera rendu. Cependant la ristourne fera la différence puisqu'elle est un privilège des seuls membres. D'autre part, dans la pratique, lorsque les prix sont préférentiels, la mesure peut être contournée : un non membre peut toujours charger un membre d'effectuer les achats à sa place. Par ailleurs, les prix différentiels compliquent la comptabilité et demandent un gestionnaire expérimenté. Suivant le contexte, chaque groupement pourra prendre la mesure qui lui convient.

■ Une qualité garantie.

En l'absence d'une structure d'approvisionnement contrôlée, les éleveurs sont contraints de s'approvisionner à proximité de leur village à toutes les structures informelles (marchés, commerçants ambulants...) qui véhiculent toutes sortes de produits, de bonne comme de mauvaise qualité. Le commerce frauduleux de produits frelatés fabriqués industriellement dans certains pays, prend des proportions inquiétantes. L'efficacité de ces produits est aléatoire, quand elle n'est pas complètement nulle. Parfois leur utilisation est même dangereuse. Les contrefaçons sont tellement ressemblantes à l'original que l'éleveur non averti s'y trompe.

14 Ces produits peuvent se vendre très cher là où il n'y a pas de concurrence (zones délaissées par les professionnels, zones marginales ou de transhumance) ou à des prix très bas là où ils rencontrent une concurrence. Ils prennent alors la place des produits contrôlés grâce à l'argument du prix. Le développement de la chimiorésistance est une des conséquences de leur emploi inconsidéré. Les éleveurs sont intéressés à être approvisionnés en produits de qualité pourvu que le prix de ces produits reste dans des normes acceptables. Ils sont aussi très intéressés à reconnaître ces produits frelatés pour pouvoir s'en prémunir. Une structure de groupements et d'Unions peut répondre à ces deux attentes.

LE SUIVI DE LA GESTION D'UNE PHARMACIE DE GROUPEMENT

Le suivi de la gestion simplifiée d'un groupement consiste à suivre l'évolution de son Fonds de Roulement, dans son montant et dans sa structure. Il s'agit de voir si le groupement progresse (montant total) et si cette progression est réelle ou fictive et si la viabilité du groupement n'est pas menacée. Dans tous les cas on peut détailler le Fonds de Roulement en trois composantes :

**Fonds de Roulement =
Caisse + Stock + Débiteurs**

Le contrôle consiste à comparer la situation théorique calculée avec la situation réelle constatée. Il s'agit de comparer ce qu'il devrait y avoir en caisse, stock et débiteurs avec ce qu'il y a effectivement en caisse, stock et débiteurs.

Un exemple de contrôle traité en deux tableaux permet d'en détailler les étapes.

Exemple du contrôle du GIP de Yérémo au 11/12/91

Une situation antérieure, contrôlée au 08/10/91, donne le détail suivant du Fonds de roulement (FDR) :

Ancien	=	Caisse	+	Stock	+	Débiteurs	=	98.720
FDR		18 000		75 005		5 715		F.CFA

Cette structure montre que le groupement est très fonctionnel puisque l'essentiel de sa richesse est en stock, à la disposition des éleveurs et que les débiteurs n'immobilisent que moins de 6 % du Fonds de roulement.

Deux mois plus tard, il s'agit de voir quelle est la nouvelle situation avant l'assemblée générale. Différentes opérations ont été menées pendant ces deux mois : réapprovisionnement en produits, ventes cash, ventes à crédit, perte de produits, dépenses de transport... Différentes écritures, dans un ou plusieurs documents, ont permis de noter tout ce qui s'était passé. Des factures ou des souches de reçus ont été conservées.

■ Le calcul du nouveau stock

Le calcul du nouveau stock s'effectue par le comptage physique, produit par produit, de tout ce qui existe en stock (col.4 du Contrôle du GIP). Chaque produit étant valorisé à son prix d'achat, on en déduit la nouvelle valeur du stock (22 861 F.CFA, col. 11). On dispose ainsi de la nature du stock et de sa valeur.

Mais l'ancien stock contrôlé a été augmenté des achats pendant la période (factures) pour donner un total théorique (colonne 3 du contrôle du GIP). Ce total théorique doit être comparé au nouveau stock contrôlé (colonne 4). La différence entre le

Contrôle du GIP de Yeremo (date ancien contrôle : 8-10-1991,
date nouveau contrôle : 11-12-1991, en Francs CFA)

PRODUITS	1 Ancien stock contrôlé	2 Achat période	3 Total 1 + 2	4 Nouvea u stock contrôlé	5 Perte casse vol	6 Stock vendu 3-4-5 =	7 Pri x achat unitaire	8 Pri x vente unitaire	9 Bénéfice brut unitaire	10 Bénéfice total 6 x 9	11 Valeur stock 4 x 7	12 Valeur perte 5 x 7	13 Chiffre d'affaires 6 x 8
Bérénil 10,5	20	0	20	3	0	17	1 785	2 100	315	5 355	5 355	0	35 700
Trypamidium 1g	15	5	20	8	1	11	1 317	1 550	233	2 563	10 536	1 317	17 050
Oxycilin 10 %	10	2	12	4	0	8	1 105	1 300	195	1 560	4 420	0	10 400
Vadephen	100	40	140	30	4	106	85	100	15	1 590	2 550	340	10 600
		Valeur : 12 195								11 068	22 861	1 657	73 750

Situation des GIP du DAM : Centre (4e trimestre 1991, en Francs CFA).

N°	GIP	Nbr adh.	1 Date ancien contrôle	2 Ancien FDR	3 Bénéfice brut (= col.10 + recettes)	4 Dépenses + pert/cas. (= col.12)	5 Bénéfice net 3-4 =	6 Date nouv. contr.	7 Nouveau FDR théorique 2 + 5 =	8 Stock = 11	9 Caisse	10 Débiteurs	11 Nouveau FDR réel 8+9+10 =	12 Excéd.+ déficit - 11 - 7	13 Chiffre d'affaires
1	Yeremo	32	8.10.91	98 720	16 068	12 532	3 536	11.12. 1991	102 256	22 861	73 680	5 715	102 256	0	73 750
									Exemple 1 =	22 861	50 000	29 395	102 256	0	
									Exemple 2 =	22 861	76 680	5 715	105 256	+ 3 000	
									Exemple 3 =	22 861	49 000	28 395	100 256	- 2 000	
• Bénéfice sur vente produits (10)					11 068										
• Autres recettes (1 cotisation)					5 000										
• Dépenses (transport, loyer, cotisation.....					10 875										
• Pertes (col. 12)					1 657										

stock théorique et celui contrôlé doit se répartir entre, d'une part des ventes et d'autre part des cases, pertes ou vol.

Si le groupement a une gestion suffisamment complète pour avoir tenu des fiches de stock, le stock vendu peut être directement reporté en colonne 6; si des casses ou pertes ont été enregistrées pendant la période et notées, elles doivent être déclarées (col. 5). S'il reste encore une différence avec le stock total théorique, il y a eu vol de produits ou oubli d'enregistrement de sortie sur les fiches.

Si le groupement ne tient pas de fiche de stock, tout ce qui n'aura pas été constaté comme cassé, perdu ou volé, sera considéré comme vendu (col.6) et la somme correspondante devra se trouver en caisse.

Le remplissage systématique du tableau "Contrôle du GIP de Yérémo" au 11.12.1991 permet d'obtenir tout ce qui concerne le stock : nature et valeur actuelle, valeur du stock perdu et du stock vendu (c'est à dire le chiffre d'affaires : 73 750 F.CFA, col. 13)

Le calcul du Nouveau Fonds de Roulement théorique : ce qu'il faudrait trouver.

Le tableau "Situation des GIP du DAM Centre" donne les éléments du calcul de ce nouveau fonds de roulement théorique. Certains des éléments calculés dans le premier tableau s'intègrent à ce deuxième tableau.

L'ancien fonds de roulement, majoré du bénéfice net de la période, donne le nouveau fonds de roulement théorique à contrôler.

Le bénéfice net est la différence entre, d'un côté les bénéfices bruts réalisés par les ventes, auquel on ajoute les autres recettes et d'un autre les dépenses et les pertes.

Ces différentes données sont fournies en partie par les calculs liés à la vente des stocks (premier tableau) et en partie par les enregistrements effectués par le secrétaire et le trésorier. Les autres recettes peuvent être une nouvelle cotisation. Les dépenses ne sont pas celles des achats de produits mais celles des frais de transport et déplacement ou de fournitures de bureau par exemple et pour lesquelles le secrétaire doit avoir les factures. Cette première série de calcul s'achève par la mise en évidence du Nouveau Fonds de Roulement du Groupement :

16

Ancien Fonds de Roulement	98 720	
	+ 11 068	Bénéfice brut total sur la vente des produits
	+ 5 000	autres recettes : une cotisation d'adhésion
	- 10 875	Dépenses : transport, loyer, retrait de cotisation
	- 1 657	pertes, casse, vol.
Nouveau Fonds de Roulement théorique à contrôler	102 256	

Le contrôle proprement dit consiste à retrouver cette somme entre les trois composantes : stock + caisse + débiteurs.

- le stock a déjà été contrôlé et représente une valeur de 22 861 F.CFA
- la caisse et les débiteurs doivent faire la différence : $102\,256 - 22\,861 = 79\,395$ F.

La caisse doit être calculée avant d'être comptée dans la réalité.

Ancienne Caisse au 08/10/91	18 000	
Entrée d'argent	+ 73 750	Vente des produits (chiffre d'affaires, col. 13)
Entrée d'argent	+ 5 000	Autres Recettes : une cotisation
Sortie d'argent	- 12 195	Achats de produits (col. 2, en valeur)
Sortie d'argent	- 10 875	Dépenses : transport, loyer, retrait cotisation
Nouvelle Caisse théorique (à contrôler)	73 680	

La nouvelle situation théorique du Fonds de roulement du groupement est la suivante :

Nouveau Fonds de Roulement théorique	= Caisse	+ Stock	+ Débiteurs	= 102 256 F.CFA
	73 680	22 861	5 715	

Si cette nouvelle situation est exacte, elle montre que le fonds de roulement a progressé, que les produits vétérinaires ont été vendus et que le stock est bientôt épuisé justifiant un nouveau réapprovisionnement. Par ailleurs les débiteurs n'immobilisent toujours que moins de 6 % des fonds mais aucun d'entre eux n'a payé ses dettes en deux mois, ce qui constitue une situation anormale qui doit être présentée en assemblée générale. La structure du fonds de roulement en trois chiffres doit être également dessinée sous forme d'histogramme pour être présentée en assemblée générale.

La Caisse réelle doit être comptée pour la comparer à la situation théorique de 73 680 F.CFA de même que la liste des débiteurs doit être rapprochée du montant de 5 715 F. Il se peut que le contrôle de caisse ne trouve pas les 73 680 francs CFA qui devraient s'y trouver.

Exemple 1 : la Caisse ne renferme que 50 000 F au lieu de 73 680. Dans ce cas un ou plusieurs débiteurs ont pris des médicaments à crédit pour un montant de 23 680 F. et doivent être notés sur la liste réelle des débiteurs qui totalise 29 395 F. au lieu de 5 715 F.

Exemple 2 : le fonds de roulement réel constaté est excédentaire de 3 000 F. par rapport au théorique. Il peut s'agir de l'oubli d'enregistrement d'une cotisation de 3000 F. et alors le fonds de roulement théorique est à modifier et à porter à 105 256 F. Les 3000 F. Peuvent appartenir en propre au trésorier ou au pharmacien. Un débiteur peut avoir remboursé sans que sa dette ait été effacée.

Exemple 3 : le fonds de roulement réel constaté est en déficit de 2000 F. par rapport au théorique. Un vol de 2000 F a pu être commis dans la caisse, une dépense engagée n'a pas été notée et on ne dispose pas de facture pour cette dépense ou une dette n'a pas été notée.

Dans tous les cas une explication doit être recher-

chée et les comptes clarifiés. Un déficit ne peut pas rester sans imputation, le règlement intérieur doit préciser si tout manquant de caisse doit être imputé au pharmacien, au trésorier ou réparti entre les deux.

LA FORMATION DES AUXILIAIRES ET ÉLEVEURS À LA SANTÉ ANIMALE DE BASE

Si la prophylaxie des grandes maladies comme la peste et la péripneumonie est sous la responsabilité partagée des services techniques et des vétérinaires privés dans le cadre de mandats sanitaires, les traitements curatifs du bétail ne sont pratiquement pas assurés autrement que par les éleveurs eux-mêmes. Les interventions individuelles, au jour le jour et sur de vastes étendues sont pratiquement impossibles pour les techniciens de la santé animale. L'absence de moyen rapide de communication, la faiblesse des moyens matériels disponibles, l'inaccessibilité des zones à certaines périodes et la dispersion des élevages, rendent le suivi permanent impossible. **La santé animale de tous les jours est forcément entre les mains des éleveurs eux-mêmes.**

Sans formation à la posologie, l'éleveur est contraint à pratiquer une automédication plus ou moins efficace, soumis au marché parallèle des produits non contrôlés, frelatés et périmés sans pouvoir les reconnaître, participant ainsi contre son gré à l'installation de chimiorésistances diverses.

La maîtrise de la mortalité du bétail dépend essentiellement de deux facteurs :

- la disponibilité des produits vétérinaires,
- l'emploi correct de ces produits.

Rendre disponibles les produits vétérinaires de qualité, en permanence, à proximité et au meilleur prix, est la tâche impartie aux groupements. Mais la disponibilité ne suffit pas. Sans une utilisation correcte des produits, la santé animale n'est pas garantie. La formation des utilisateurs, pharmaciens de groupements, auxiliaires et éleveurs est

un corollaire indispensable à l'approvisionnement et la diffusion des produits vétérinaires.

L'emploi correct des produits peut être obtenu par une formation spécifique des différents types d'utilisateurs.

On peut concevoir deux types de formation et de responsabilisation :

- le niveau Auxiliaire
- le niveau Eleveur de base

Formation d'Auxiliaires en santé animale

Dans les villages d'agro-éleveurs, où l'on rencontre des paires de boeufs de traction, des troupeaux de capitalisation, de l'embouche bovine et ovine et où les animaux sont concentrés dans des villages, accessibles à tout moment et ne transhumant pas, les agro-éleveurs peuvent être intéressés par la formation de l'un d'entre eux dans la santé animale. **La concentration de cheptels stables, en villages, peut permettre à cet auxiliaire d'être efficace** parce que présent sur place quand un épisode pathologique survient et apte à mettre en oeuvre une thérapeutique immédiatement. D'autre part, ce n'est qu'avec un nombre de cas à traiter assez important qu'un auxiliaire peut y trouver un avantage financier assez motivant et un rôle social valorisant.

L'action de ces auxiliaires en santé animale doit toucher les aspects préventifs et curatifs et s'étendre en production animale sur des thèmes d'alimentation et de conduite d'élevage. Ils peuvent être responsabilisés en tant que pharmaciens de Groupements. De tels programmes sont actuellement en vigueur depuis plusieurs années au Mali, au Niger ou au Tchad par exemple.

La formation des Eleveurs de base

La formation de l'éleveur de base devient **d'autant plus nécessaire que le système d'élevage est**

de type pastoral transhumant. Le type d'élevage en habitat dispersé sous forme de campements, aux cheptels familiaux importants (de 50 à 150 bovins), où le professionnalisme et la coutume font qu'il est difficile pour un "étranger", même s'il est éleveur, de venir traiter le bétail d'un autre éleveur, rend la mission de l'auxiliaire pratiquement impossible. Les pratiques de soins du bétail ne se font qu'entre parents très proches. **Dans un habitat dispersé et en élevage transhumant, un auxiliaire d'élevage n'est que de peu de secours.** L'expérience du Projet PENCE au Niger, sur ce point précis, est riche d'enseignements sur la faible motivation des auxiliaires, à cause du rôle social peu valorisant et du revenu financier extrêmement réduit qu'il procure (en moyenne de 4000 à 15000 F.CFA par an sur la période 82-88 pour 200 auxiliaires formés). En définitive, l'objectif de santé animale de base, risque fort de ne pas être atteint avec des auxiliaires pour ces types d'élevage et pour les raisons sociales invoquées. Le système des auxiliaires peut rendre de grands services mais il a ses limites.

Le meilleur moyen d'améliorer la situation dans ce type de milieu pastoral est d'entreprendre un vaste programme de formation des éleveurs à la posologie de tous les produits qui leur sont nécessaires. Chaque maladie sévissant dans la zone doit être étudiée, le moyen de s'en prémunir exposé aux éleveurs ainsi que le moyen de la traiter, quel que soit le produit. Refuser l'accès des éleveurs à tel antibiotique ou tel trypanocide alors que la vie d'un de ses animaux de prix est en jeu, c'est le condamner à recourir dans l'urgence à de mauvaises médications non seulement inefficaces mais aussi dangereuses. La formation des éleveurs doit justement aboutir à l'usage de tous les médicaments à une posologie correcte. La formation des utilisateurs est le meilleur moyen de lutter contre l'installation de chimiorésistances diverses. **Rien que ce qui est nécessaire, mais tout ce qui est nécessaire.** Tout ce qui peut être employé doit l'être mais après formation, excepté les produits réservés à l'usage des Services et des vétérinaires mandatés qui s'utilisent sous chaîne de froid.

La formation de masse des éleveurs est la formule appliquée en République Centrafricaine à l'échelle nationale dès 1983 puis en Guinée et ailleurs. En

RCA, 6 000 éleveurs formés en 13 ans, traitent sur toute l'étendue du territoire un cheptel de 2 500 000 bovins zébus.

■ Les stages de formation

Les destinataires et le contenu de la formation

Les stages de formation doivent être adaptés au type d'éleveur à former et à la fonction à remplir :

- **L'Auxiliaire** agissant en tant qu'intermédiaire entre le technicien et les agro-éleveurs, recevra une formation à la santé animale de base mais aussi aux problèmes particuliers de l'élevage agro-pastoral, c'est à dire avec des notions de complémentation du bétail de traction, de logement des animaux, de gestion des pâturages...

- **les Eleveurs du système pastoral transhumant** auront une formation plus centrée sur la posologie des produits vétérinaires, pour faciliter leur autonomie de déplacement. Dans un deuxième temps des notions plus zootechniques peuvent être introduites. **Les femmes d'éleveurs** ne seront pas écartées de la formation. Elles pourront être formées plus spécifiquement à la santé et la complémentation du couple vache-veau dont elles ont souvent la responsabilité et aux problèmes concernant les petits ruminants et la volaille.

Le contenu des stages des différents types est défini en accord avec les Services de l'Elevage des différents pays, compte tenu des législations en vigueur.

• Le déroulement du stage

Suivant le niveau de scolarisation du public concerné ou son niveau de connaissance en élevage, les stages pourront être de courte durée (moins d'une semaine) à plusieurs sessions de quelques jours. L'important est de ne pas écarter les éleveurs analphabètes et de concevoir des documents didactiques à l'aide de supports visuels (comme il en existe au Tchad ou en RCA).

- **Le recyclage périodique** est une nécessité pour confirmer la première formation et pour s'adapter à l'apparition de nouveaux produits.



Photo 4 : Remise du certificat de stage aux premiers pharmaciens des Groupements formés à la posologie en République Centrafricaine (cliché, A. LE MASSON).

• Le stage type pour éleveur de base : la formation des éleveurs en RCA.

Depuis 1984, près de 250 stages de formation ont permis de former 6000 éleveurs des Groupements GIP de RCA, à la posologie des produits. Les éleveurs Mbororo de RCA sont de véritables "professionnels" de l'élevage avec une connaissance profonde de la pathologie et de ses conséquences sur le bétail. Les stages sont donc adaptés à ce public et insistent particulièrement sur le respect des posologies. Les stages se déroulent en **sessions de 5 jours** intensifs, dans les villages ou campements. Ils regroupent de 15 à 30 éleveurs adultes et jeunes pour aborder les 9 maladies les plus importantes et apprendre à utiliser correctement les 17 produits qui permettent de les soigner ou de s'en prémunir. **Des fiches de posologies visuelles** constituent le cahier de l'éleveur, conçu pour analphabètes. Des transcriptions supplémentaires en caractères arabes et en français renseignent les lettrés. Des supports pédagogiques tels que des montages diapositives sont utilisés. La pratique est effectuée dans le troupeau d'un éleveur et le stage est sanctionné par un examen oral individuel. L'encadré donne un exemple de **stage type** et un modèle de **fiche de posologie** visuelle utilisée en RCA.

• Les documents pédagogiques :

La fiche posologique présente pour chaque maladie :

- la représentation de l'agent en cause et sa localisation (vers intestinaux...)
- le mode de transmission ou son vecteur (lait, tique...)

EXEMPLE DE STAGE DE FORMATION DES ELEVEURS EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

(6.000 éleveurs et agro-éleveurs formés en 250 stages de 1984 à 1996)
(stages réalisés dans les villages et les campements)

Mardi 30 juin 1987 :

Inspection des viandes commentée par le Chef de poste d'Elevage.

A l'aide des **fiches de posologie visuelles**, étude des maladies suivantes : charbon symptomatique, charbon bactérien, pasteurellose, parasitisme interne. Les vaccins et la vaccination.

Le soir, projection de diapositives réalisées avec la FAO sur la Fédération Nationale des Eleveurs, les Groupements d'Intérêt Pastoral et les Zones d'Action Agro-pastorales.

Mercredi 1er juillet :

Inspection des viandes

Rappels sur le parasitisme interne.

Etude du Vadéphén, Panacur, Thibenzol, Bolumisole, Ivomec.

La coccidiose, Amprol, Nivaquine.

La trypanosomose et le Trypanidium, Novidium, Ethidium

Le soir, projection de diapositives réalisées avec la FAO "Les maladies du bétail et leur traitement" portant sur les maladies et produits traités pendant la journée.

Jeudi 2 juillet :

Inspection des viandes

Etude de la Piroplasmose, les traitements, Bérénil, Vériben.

Etude de la Heart-Water et des produits contre les tiques, le Tigel, le Bayticol.

La gale, la streptothricose, les Antibiotiques : Oxycillin Longue Action.

Tétracycline + Chloramphénicol, Oxycillin Rapide, Terramycine indolore.

Problème de la résistance aux antibiotiques, les fautes que l'éleveur ne doit pas commettre quand il traite son bétail.

Le soir, suite de la projection diapositives sur les maladies du bétail.

Vendredi 3 juillet :

* Inspection des viandes

* Pratique dans le troupeau d'un éleveur participant au stage: interventions et traitements des animaux. Exposé pratique (injection d'antibiotiques, traitement de la trypanosomose, piroplasmose, soins externes, déparasitage interne des veaux, traitement des ectoparasites au Bayticol...).

* Révisions à l'aide du cahier de l'éleveur constitué de toutes les fiches des maladies et des traitements.

* Examen oral individuel des stagiaires : 10 questions portant sur l'ensemble du stage, reconnaissance et traitement des maladies des bovins (fiche examen oral).

Sur 34 éleveurs, 27 ont été reçus et possèdent le certificat de stage de capacité à "Diagnostiquer les principales maladies des bovins et mettre en oeuvre les traitements préventifs et curatifs appropriés".

Remise des diplômes en présence du Maire Malloum, satisfaction des stagiaires, bonne participation, questions pertinentes des éleveurs apportant des propositions techniques (ex: méthode de division en 10 doses égales du sachet de Bérénil 10,5 g en poudre grâce à la seringue graduée).

Les éleveurs sont des adultes et des adolescents et aucun ne parle français ni n'est alphabétisé en caractères latins mais ils sont presque tous lettrés en arabe.

QUESTIONS D'EXAMEN ORAL INDIVIDUEL

1) Quelle quantité d'eau faut-il pour préparer la solution d'un sachet de trypanidium 1 g ?

2) Combien de ml de cette solution doit-on injecter à un animal adulte ?

3) Comment fait-on pour traiter un animal adulte atteint de trypanosomose avec un trypanidium 125 mg ?

4) Comment fait-on pour traiter la Piroplasmose d'un animal adulte ? (produit, préparation, dose à injecter).

5) Comment fait-on pour diminuer la mortalité des veaux due au parasitisme interne ?

6) Quels sont les produits pour soigner et protéger les animaux atteints de trypanosomose ? Ceux préventifs et curatifs ? ceux curatifs exclusivement ?

7) Quels sont les symptômes de la Piroplasmose ?

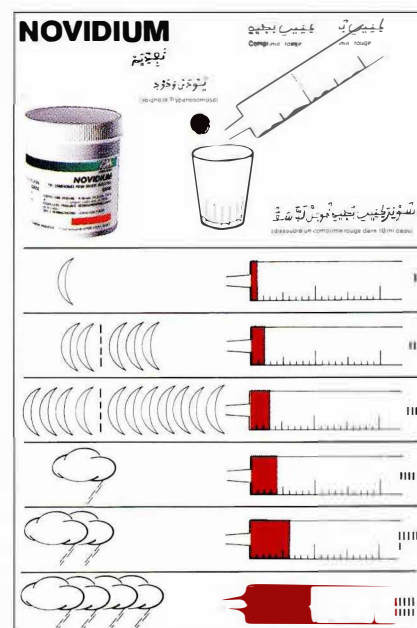
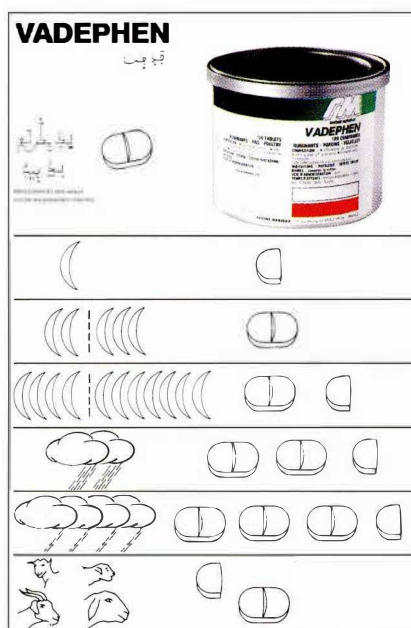
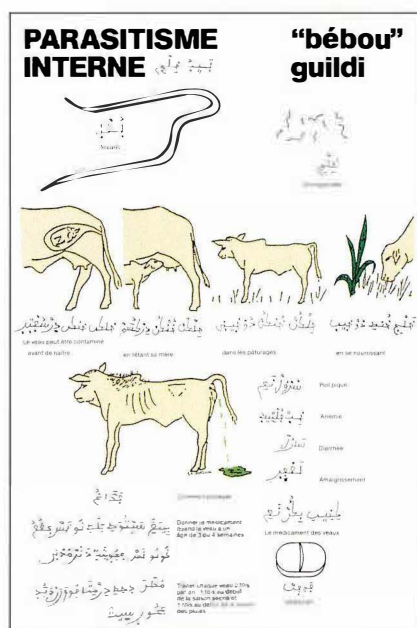
8) Combien de ml de Terramycine Indolore doit-on injecter pour soigner un animal de 2 ans ?

9) Combien de ml d'Oxycillin Longue Action doit-on injecter à un animal de 4 ans ?

10) Combien de ml d'une solution de Bérénil doit-on injecter pour soigner une bête de 3 ans ?

Pour les questions de 1 à 7, l'usage du cahier de l'éleveur n'est pas autorisé.

Pour les questions 8, 9 et 10 l'usage du cahier était indispensable : ces questions étaient essentielles pour permettre d'évaluer le niveau de compréhension de l'âge des animaux par les symboles employés, le symbole "croissant de lune" correspondant aux mois et le symbole "nuages" correspondant aux saisons des pluies, donc aux années, permettant d'estimer le poids moyen pour le dosage.



20

- les symptômes visibles (ganglions gonflés, diarrhée, amaigrissement...) ou internes.
- la photographie du ou des produits de traitement
- le mode de prévention

Chaque médicament fait l'objet d'une fiche comportant :

- la photographie du médicament et son conditionnement
- son mode de préparation (dilution...)
- la dose en fonction du poids moyen à âge connu : les mois sont symbolisés par des lunes traditionnellement et les années par des nuages symbolisant un hivernage.

La structure d'animation-formation

Pour assurer la sensibilisation des éleveurs à la création des Groupements et assurer la formation des auxiliaires et des éleveurs à la santé animale de base, **il est nécessaire de constituer des équipes d'animateurs-formateurs**. Ces structures peuvent

être des départements d'un Service National comme des départements d'une structure fédérative nationale passant des accords de collaboration et de coordination avec les Services Nationaux.

Le personnel de formation est recruté si possible pour sa double compétence, vétérinaire et animation-formation. Des stages de formation de formateur viennent compléter ses compétences.

Sur le terrain, les vétérinaires et techniciens locaux participent activement en contribuant à animer les stages (inspection des viandes, pathologie locale, laboratoire, campagnes de vaccination, produits vétérinaires ...)

En définitive, il s'agit d'une démultiplication des actions de santé animale en mobilisant tous les acteurs impliqués. Les éleveurs et auxiliaires se chargent des prophylaxies, traitements de routine et surtout des traitements d'urgence au jour le jour et complètent ainsi les actions du Service de l'Elevage et des vétérinaires mandataires (grandes campagnes de vaccinations, surveillance et interventions de diagnostic et de traitements spécifiques, recherche vétérinaire et zootechnique, formation et vulgarisation).

L'IMPACT DES PHARMACIES DE GROUPEMENT ET DE LA FORMATION SUR LA SANTÉ ANIMALE DE BASE

Les remarques suivantes sont centrées sur l'expérience de République Centrafricaine qui a été poussée la plus loin :

- dans la structuration, puisqu'elle remonte du niveau des groupements de base GIP jusqu'à celui de Fédération Nationale, en passant par les Fédérations Locales FELGIP.
- dans la formation des éleveurs, puisqu'elle est axée sur la formation de masse d'une population surtout formée de grands éleveurs transhumants.

Les enseignements tirés peuvent servir d'exemple pour les autres pays en démontrant qu'un tel objectif peut être atteint.

La satisfaction des besoins en produits vétérinaires au niveau national

Les dépenses annuelles en matière de santé animale ont été étudiées en détail par des enquêtes socio-économiques en 1990. Les dépenses familiales annuelles en produits vétérinaires sont estimées en 1990 à 36 600 F.CFA pour un troupeau moyen de 125 bovins. Pour l'ensemble des 17500 familles d'éleveurs, les dépenses en produits vétérinaires peuvent ainsi être estimées à 640 millions de F.CFA. Au même moment, le chiffre d'affaires des produits vétérinaires de la FNEC est de 521

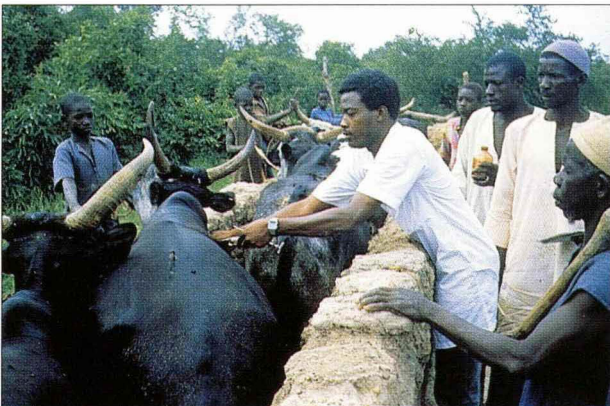


Photo 5 : Les vaccins disponibles dans les Pharmacies permettent aux éleveurs formés de vacciner leur bétail (cliché, Ph. LHOSTE).

millions de F.CFA. On peut donc conclure que la Fédération couvre 81 % des besoins des éleveurs au niveau national. Le reste des achats est effectué auprès des autres intervenants privés. Grâce à la structure FNEC centrale d'achat, aux 25 Dépôts régionaux et aux 175 Groupements en 1990, **l'approvisionnement en produits vétérinaires est résolu au niveau national, au prix le plus bas possible, en permanence, à proximité des éleveurs et avec une qualité garantie.**

L'évolution des éleveurs dans la pratique de la santé animale

L'étude comparative des produits achetés au niveau national par les membres et non membres des groupements montre que **les éleveurs des GIP achètent deux à trois fois plus d'antiparasitaires internes que les non membres.** Il s'agit là d'un impact lié à la fois à la disponibilité des produits du fait de l'existence du groupement et à l'impact de la formation des éleveurs. Elle a particulièrement insisté sur ce thème majeur du déparasitage des veaux 21 jours après la naissance, compte tenu du taux de mortalité très élevé de ceux-ci (de 15 à 35 % suivant les troupeaux et les années pour la classe 0-1 an). Cette mortalité est surtout due au polyparasitisme gastro-intestinal, lié à l'humidité de la zone.

Une autre évolution constatée est la tendance des éleveurs des GIP à orienter leurs dépenses vers les **traitements préventifs plutôt que curatifs**, notamment pour les trypanocides. La disponibilité dans les pharmacies des groupements des vaccins contre le charbon symptomatique et la pasteurellose a permis également une meilleure couverture.

La recherche de produits de qualité, à l'efficacité garantie quand la posologie est respectée, est une autre conséquence des groupements et de la formation. Dès qu'un produit falsifié est repéré sur les marchés, la diffusion de l'information par le canal des groupements, de leurs Fédérations Locales et de la FNEC, bloque son expansion sur le territoire.

On ne dispose pas de résultats chiffrés par suivis de troupeaux pour quantifier réellement la diminu-

tion de mortalité mais l'enquête socio-économique sur 200 familles a noté que 88 % des éleveurs constataient des changements en matière d'élevage et qu'ils l'attribuaient à 91 % à une baisse de mortalité constatée dans leurs troupeaux.

La qualité de la formation et sa démultiplication par l'auto-formation.

La Cellule de Suivi-Evaluation du Projet National de Développement de l'Élevage s'est penchée à plusieurs reprises sur l'acquisition de connaissances par les éleveurs pendant les stages de formation à la posologie.

Le premier niveau de sélection sur les connaissances des éleveurs est réalisé en fin de stage lors de l'examen oral individuel qui ne certifie en pratique que 75 % des stagiaires. Les éleveurs qui n'ont pas obtenu le certificat peuvent assister à un autre stage.

L'enquête menée par la Cellule de Suivi sur ces éleveurs déjà formés a révélé que 54 % des éleveurs formés ont un bon niveau (connaissance correcte des maladies, préparations et posologies des produits), 37 % ont un niveau moyen (connaissance correcte mais sur-dilution consciente et volontaire de certains produits par les éleveurs pauvres) et seulement 9 % un niveau insuffisant, soit **91 % des éleveurs qui ont une bonne acquisition des connaissances.**

On note également l'importance capitale du prix des produits dans le respect des posologies.

On constate ensuite que la formation des éleveurs suit le développement des groupements puisqu'une formation des membres est systématiquement liée à la création d'un groupement, même si elle peut être décalée dans le temps.

Malgré le nombre de stages organisés (plus de 250) et d'éleveurs formés (plus de 6000), ces stages remportent toujours le même succès.

La formation étant très adaptée au milieu et très recherchée par les éleveurs, une sorte "d'auto-for-

mation" s'est instaurée au sein des campements dès le retour du stagiaire éleveur. On constate en moyenne que **pour un éleveur formé, trois sont auto-formés.** Il s'agit de parents très proches de l'éleveur qui sont "formés" par le stagiaire, celui-ci s'appuyant sur le **Cahier de l'Éleveur** constitué des **fiches visuelles** sur chaque maladie et chaque médicament.

Pour ne pas perdre cet effet de diffusion de la formation mais aussi pour éviter des acquisitions partielles ou erronées, le service de formation des éleveurs diffuse ces cahiers en surnombre par le canal des éleveurs formés lors des stages.

Conclusion

La prise en charge de la santé animale par les éleveurs eux-mêmes est possible. Elle concerne deux domaines : l'approvisionnement en produits et les soins aux animaux.

L'Approvisionnement

- maîtrise de l'intégralité de la chaîne...

L'approvisionnement en produits est à la base de la privatisation. Suivant les pays, cette fonction est assurée plus ou moins complètement par les éleveurs. L'exemple le plus achevé est celui de la République Centrafricaine où l'approvisionnement et la distribution sont assurés par la Fédération Nationale et ses Dépôts, le relais étant pris en charge par les éleveurs grâce à la structuration en Groupements à travers tout le pays.

Dans ce cas les éleveurs restent maîtres des prix et des sites de distribution. Cette maîtrise totale assure aux éleveurs la permanence des produits, la proximité, la qualité et le prix le plus bas possible sur toute l'étendue du territoire.

- maîtrise partielle de la chaîne...

Le plus souvent les éleveurs et agro-éleveurs sont structurés en groupements ou disposent d'une fonction pharmacie dans des groupements multifonctionnels. Ils constituent l'ultime relais de distri-

bution d'une chaîne qu'ils ne maîtrisent pas. Ils assurent une distribution de proximité et de qualité mais ne peuvent garantir la permanence si la source d'approvisionnement privée est en rupture de stock et le prix est majoré de la marge de tous les intermédiaires de la chaîne.

Des milliers de groupements existent à ce stade et peuvent progressivement se structurer en Unions de groupements puis en Fédérations. Il s'agit de mieux maîtriser ces fonctions d'approvisionnement mais aussi de développer d'autres fonctions économiques ou de représentation.

Les soins aux animaux

“Les soins aux animaux restent le “parent pauvre” de la santé animale privée” (MEEP, Ministère de la Coopération, 1995). Dans le cadre de la privatisation, tout le monde veut vendre mais personne ne veut ou ne peut soigner... en dehors des éleveurs. Le suivi et le traitement au jour le jour de dizaines de millions d'animaux ne peut être assuré raisonnablement que sur place et en permanence par les éleveurs eux-mêmes ou les délégués qu'ils se donnent, à savoir, les auxiliaires.

La formation de ces deux types d'intervenants est la seule garantie de santé animale pour tous les types d'élevage traditionnels, notamment les systèmes pastoraux transhumants.

Les systèmes intensifs d'embouche ou laitiers périurbains quant à eux, font directement appel aux vétérinaires privés et techniciens et souvent par contrat. Mais ils représentent une infime partie de la production animale des Etats et ce type d'approche réservant les soins aux professionnels, limiterait gravement le traitement dans les autres systèmes majoritaires.

Professionnels de la santé animale et groupements peuvent se compléter et s'allier pour maîtriser les importations et la distribution au prix le plus avantageux possible pour les deux partenaires. La véritable “machine de soins” en élevage traditionnel étant assurée par les auxiliaires et éleveurs formés qui sont les clients de la chaîne de distribution.

La structuration des éleveurs est une nécessité, non seulement pour garantir la santé animale ou commercialiser leur production mais pour répondre aux défis du développement qui se posent à eux. La sécurisation des productions animales est une nécessité ainsi que la maîtrise de l'amont et de l'aval de la production mais les éleveurs doivent également être représentés par leurs organisations pour participer aux décisions qui les concernent.

Pour en savoir plus :

ACTES du COLLOQUE, Journées Internationales de Bamako, 13,14 et 15 décembre 1994; Privatisation des services aux éleveurs. Quelle place pour les opérateurs privés dans les processus de désengagement de l'Etat du secteur vétérinaire en Afrique Francophone ?

Ministère de la Coopération / Vétérinaires Sans Frontières, France, 1995, 154 p.

BELLONCLE G., 1992. "Comment former en douze jours les responsables de Groupements à la comptabilité et à la gestion en langues nationales". Guide pratique à l'intention des formateurs-superviseurs des Groupements d'Intérêt pastoral (GIP) en République Centrafricaine.

BLANC F., 1994. La distribution des intrants vétérinaires par la Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains. Mémoire de maîtrise, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, France.

GENTIL D., 1984. Les pratiques coopératives en milieu rural africain. Ed. L'Harmattan / Coll.UCI, Paris, France, 147 p.

GTZ / IEMVT / (CTA), 1984. Rapport de Synthèse d'un Séminaire tenu à Bujumbura (République du Burundi) du 24-26 octobre 1984 : le rôle des auxiliaires d'élevage en Afrique; Politique nouvelle pour le développement de l'élevage en Afrique au sud du Sahara. 32 p.

GTZ / CIRAD-EMVT , 1988. Rapport de synthèse d'un atelier tenu à Bangui (République Centrafricaine) du 22 au 27 février 1988 : Vers une nouvelle structure pour la santé animale en Afrique; Politique nouvelle pour le développement de l'élevage en Afrique au sud du Sahara. 30 p.

LE MASSON A., 1994. Appui aux groupements d'éleveurs de la province du Soum (Burkina Faso), CIRAD-EMVT, Montpellier, France, 117 p. + annexes.

MARTY A., 1990. Les organisations coopératives en milieu pastoral : héritage et enjeu. Cahier des sciences humaines. Sociétés pastorales et développement. ORSTOM Editions. Paris. Volume 26 n° 1-2.

SOLAGRAL / IRAM. 1993. Etude : "Politiques de commerce extérieur des produits d'origine animale en Afrique de l'ouest et du centre", Rapport de synthèse.Paris, France, 110 p. + annexes.

THOME O., BONIS CHARANCLE J.M., MESTRE C., CORREZE A.; 1995. Processus de privatisation en santé animale. Synthèse des études de cas (Burkina Faso, Guinée, Niger et RCA). M.E.E.P., Ministère des Affaires Etrangères, Ministère de la Coopération. France.

THONNAT J.,1993. Formation de promoteurs d'élevage, guide méthodologique. Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale ACP-CEE et Vétérinaires sans Frontières, France. 76 p.

PROJET NATIONAL DE DEVELOPPEMENT
DE L'ELEVAGE
P.N.D.E

FEDERATION NATIONALE DES ELEVEURS
CENTRAFRICAINS
F.N.E.C

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Unité - Dignité - Travail

I MALADIES ET II TRAITEMENTS DES BOVINS

-oOo- CAHIER DE L'ELEVEUR -oOo-

DEPARTEMENT ANIMATION MUTUALISTE
F. N. E. C.

1 9 8 8

Akin LE MASSON

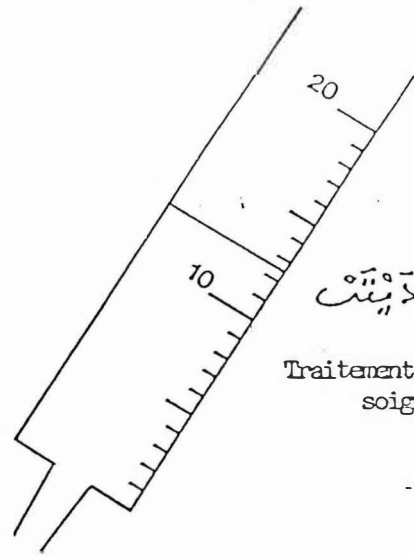
Berenil® 1,05g

بيرنيل



«holi petel»

تحول بيئر



ليا ودرود جوديتت

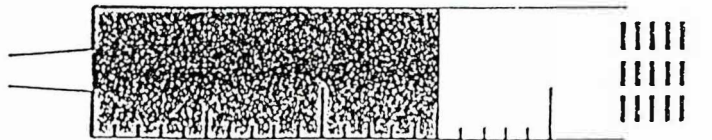
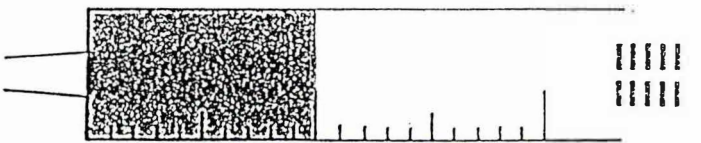
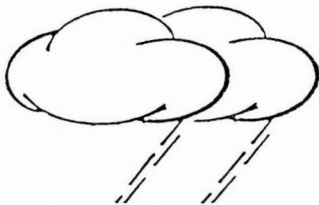
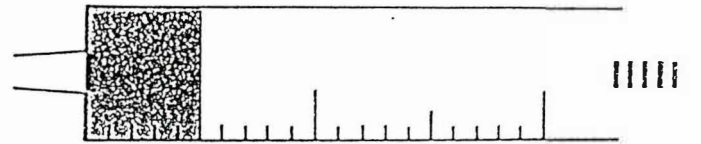
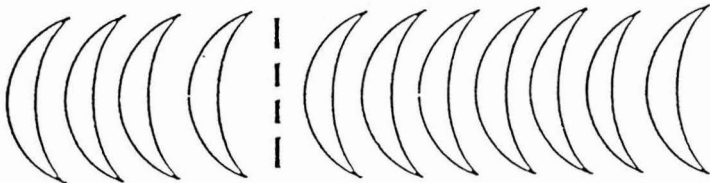
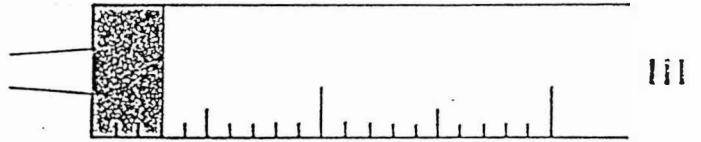
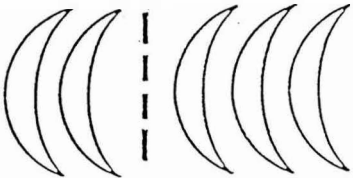
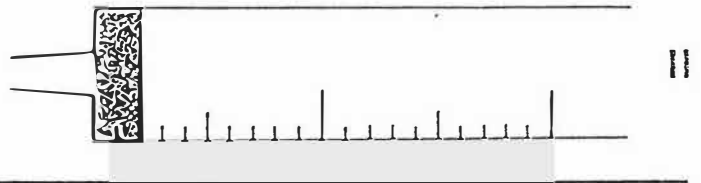
Traitement de la Trypanosomose
soigne seulement

ليا ستوبر

Traitement de la Piroplasmose

Mélanger un petit paquet avec 12,5 ml d'eau

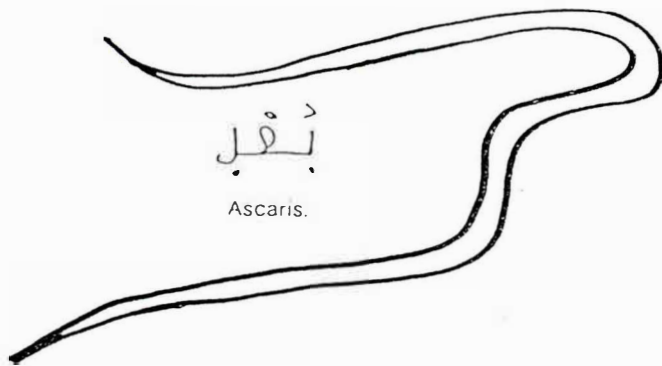
بيلد بمبرل لب سلا به عيريه شونيزت



PARASITISME INTERNE

تېرىش يېلگى

“bébou”
guildi



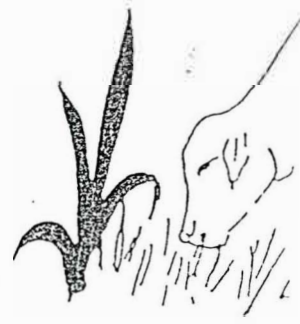
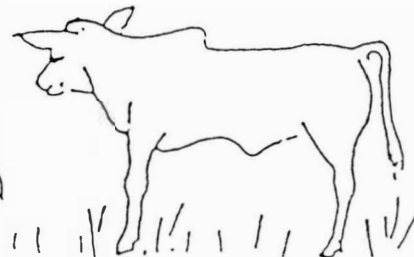
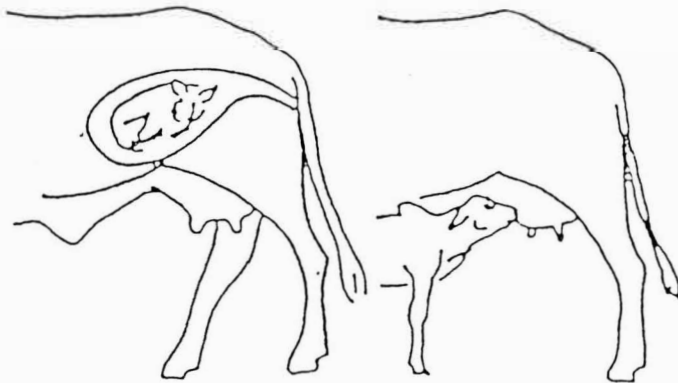
بَقَر

Ascaris.



يېلگى

Strongyloides



يېلگى ئىچىدە ئۆز يېيىپ يېلگى ئىچىدە ئۆز يېيىپ يېلگى ئىچىدە ئۆز يېيىپ يېلگى ئىچىدە ئۆز يېيىپ

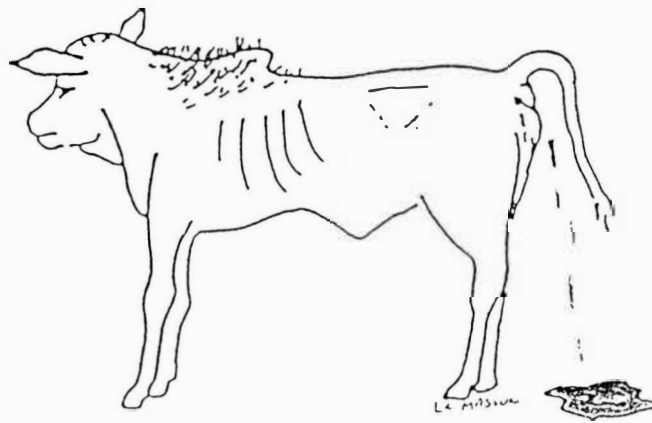
Le veau peut être contaminé :

avant de naître

en tétant sa mère

dans les pâturages

en se nourrissant



قېداراغ

Comment protéger

شۈزۈل تېغى

Poil piqué

تېرىش يېلگى

Anémie

تسارل

Diarrhée

تېغىر

Maigrissement

يېتەك تېرىش يېلگى بىلەن ئۆز يېيىپ

Donner le médicament quand le veau a un âge de 3 ou 4 semaines

كۈنۈ ئۆتۈش بىلەن ئۆز يېيىپ

كېيىن يېلگى تېغى

Le médicament des veaux

مۇكەن جەلپەپ دىرۇمىنا جەلپەپ

Traiter chaque veau 2 fois par an : 1 fois au début de la saison sèche et 1 fois au début de la saison des pluies

بىخۇر سېيىپ



قېدېپىن

Vadephen

OXYCILLIN L.A.



Baba walde manga neeban

(جاءت بولدمع نيبتي)

Une seule piqure suffit

تلقبذ نفع جيج

Traitement de:

Heart-water

Streptothricose

Charbon symptomatique

Pasteurellose

Métrite

Otite

Mammite

بيا تيفش

تني

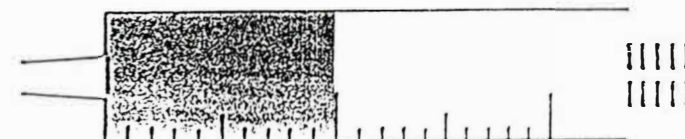
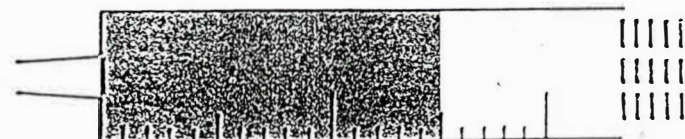
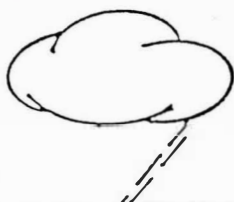
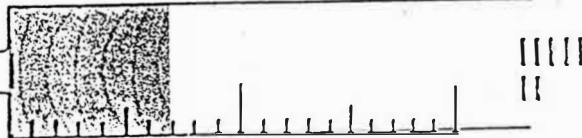
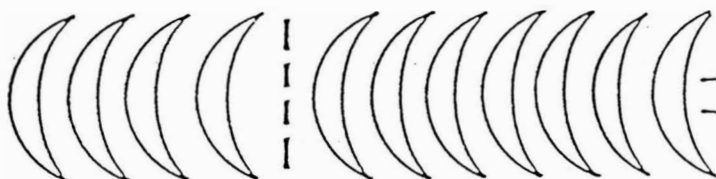
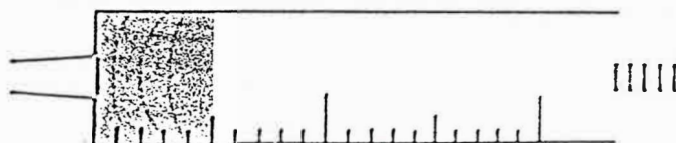
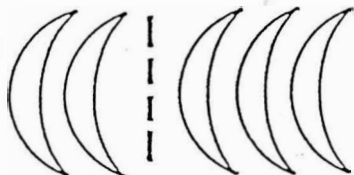
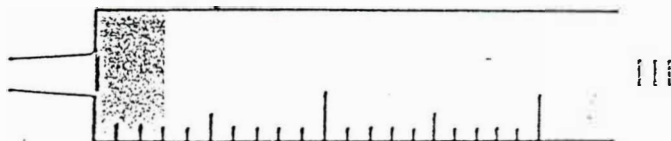
بوش

بيلوور

بمبذ

نور ساووز

جلو بر



MINISTÈRE DE L' AGRICULTURE ET DES RESSOURCES ANIMALES

REPUBLIQUE DE GUINÉE

DIRECTION NATIONALE DE L' ELEVAGE / PDFA.

Travail - Justice - Solidarité

SECTION APPUI GROUPEMENTS ELEVEURS

CAHIER DE L' ELEVEUR

دفتر تربية الماشية

CONCEPTION :

Vétérinaires Sans Frontières

Section Appui Groupements Eleveurs

Centre de Formation de l' Elevage de LABE

Jan-94

CALENDRIER DE PROPHYLAXIE ANNUEL POUR LES BOVINS

ACTES	MOIS												OBSERVATIONS
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
KHAN QUTUBI DEPARASITAGE EXTERNE یات خیل قلعہ کھن													Auxiliaire d'Elevage (AE) آف ایلیئر
QUTUBI DAB DEPARASITAGE INTERNE وقت خیل داب													Auxiliaire d'Elevage (AE) آف ایلیئر
BACTERIDIEN CHARBON TAPAKHIL بکٹریڈین													Auxiliaire d'Elevage (AE) آف ایلیئر
SYMPTOMATIQUE CHARBON KISHKHAL سپتیمیٹیک													Auxiliaire d'Elevage (AE) آف ایلیئر
PASTURELLOSE PACHET HADJOURI پاسٹرلوس													Auxiliaire d'Elevage (AE) آف ایلیئر
PPCB CHISP پیسیبی													Service de l'Elevage. آف ایلیئر
COMPLEMENTATION GC/RB. PAIDET FORTI کمپلیمنٹیشن جی سی آر بی													Vaches laitières (VL) et boeuf de Lait دیریئر و بوف گائے
MINERALE ATTA KHAN QUTUBI کمپلیمنٹیشن مینرل													Pierres à lécher, Oligo - bol + sel. کایج لڈلفنی
CATRSTION TERTYANO PREVENTIF BOEUF de L. کچ													Auxiliaire d'élevage (AE) آف ایلیئر
LABOUR TABLE BOEUF de LABOUR شود کایا کار													Vétérinaire وٹیرینری